AUTORE DI VOLERE TROPPO E OTTENERLO

CHRIS VOSS

CON ALTRI ESPERTI DI FAMA INTERNAZIONALE

EMPATIA 2.0:

IL NUOVO CODICE DEL SUCCESSO

COME ECCELLERE *nel* LAVORO *e nella* VITA PARTENDO *dalla* COMPRENSIONE *per gli* ALTRI

VALLARDI

AUTORE DI VOLERE TROPPO E OTTENERLO

CHRIS VOSS

CON ALTRI ESPERTI DI FAMA INTERNAZIONALE

EMPATIA 2.0:

IL NUOVO CODICE DEL SUCCESSO

COME ECCELLERE *nel* LAVORO *e nella* VITA PARTENDO *dalla* COMPRENSIONE *per gli* ALTRI

VALLARDI

L’autore

Chris Voss, ex negoziatore capo dell’FBI, è oggi tra i maggiori esperti di negoziazione americani. Fondatore di Black Swan Group, influente società di consulenza con sedi a Washington e Los Angeles, ha insegnato in prestigiose università come quella di Harvard, la University of Southern California’s Marshall, la Georgetown University’s McDonough, la MIT’s Sloan e la Northwestern University. Vallardi ha pubblicato nel 2017 il suo bestseller internazionale *Never split the difference* con il titolo *Volere troppo e ottenerlo*.

Chris Voss

Empatia 2.0

Il nuovo codice del successo.

Traduzione di Giuseppe Maugeri

VALLARDI

VALLARDI

www.vallardi.it

IL LIBRAIO IT

www.illibraio.it

Antonio Vallardi Editore s.u.r.l.
Gruppo editoriale Mauri Spagnol

Copyright © 2025 Antonio Vallardi Editore, Milano

Titolo originale: *Empathy and Understanding in Business*

Copyright © 2023 SuccessBooks®, Orlando, FL
SuccessBooks® is a registered trademark
Copyright licensed by Waterside Productions, Inc., arranged with The Agency SRL

Redazione: ASTER Studio, Milano

Progetto grafico di copertina
Art Director: Stefano Rossetti
Graphic Designer: Davide Canesi / PEPE nymi

ISBN 979-12-222-0265-5

Prima edizione digitale: marzo 2025

Quest’opera è protetta dalla Legge sul diritto d’autore.
È vietata ogni duplicazione, anche parziale, non autorizzata.
È vietato inoltre l’utilizzo della presente opera per attività di estrazione dati, apprendimento automatico, e qualsiasi altra forma di analisi automatizzata dei dati senza il previo consenso scritto dell’editore, detentore dei diritti di pubblicazione. L’utilizzo non autorizzato per tali scopi costituisce una violazione dei diritti d’autore e sarà perseguito in conformità alle leggi vigenti in materia.

SOMMARIO

1. Empatia tattica all’opera: fare il bene concludendo buoni affari
di Chris Voss

2. Aiutare gli altri ad arrivare a risoluzioni compassionevoli
di Lynette S. Kim

3. L’empatia dischiude opportunità
di David Ordman

4. Gestire la conversazione
di Aaron Thweatt

5. Vita da negoziatore: il potere inesplorato dell’empatia
di Daniel Brackins

6. Rendere la matematica comprensibile a studenti, insegnanti e genitori
di Pat Murray

7. Trovare un senso attraverso il servizio
di Nick Nanton

8. Più diun pasto gratis per il successo finanziario
di Peter J. D’Arruda

9. Empatia: un affare win-win o niente accordi
di Amber Noble

10. Accettare la sfida dell’empatia
di Shaun Capps

11. Quello che le rane hanno da insegnarci in fatto di business
di Devery R. Cagle

12. Empatia e comprensione nei periodi dicambiamento
di Amy Pedersen

13. Le connessioni che creiamo
di Kevin Hodes

14. Empatia in un momento di bisogno
di Raymond Lavine

15. Empatia a briglia sciolta: affrontare gli ostacoli e abbracciare la leadership trasformazionale
di Albert (Skip) Freeman

16. Dalla leadership transazionale a quella relazionale
di Matt Snyder

17. Sprigionare il potenziale del brand attraverso la visione e l'empatia
di Laura Burkemper

18. Quando empatia e comprensione salvano vite
di Irith Lebovich

19. Empatia, partecipazione e cammino verso la realizzazione
di Kevin Swenson

20. Senso diperdita, gratitudine e costruzione della fiducia
di James Singleterry

21. Portate la vostra azienda al successo con empatia e comprensione
di Jemma Green

22. «Vai per la tua strada»
di Jenny Mahlum

23. «Tenetevi sempre pronti!»
di Brandon Voss

24. Unire i puntini
di Rob Greer

25. La dualità dell’empatia
di Ariel Kopac

26. Diventare leader liberi
di Katie Schuelke

27. Parlare la lingua del cervello
di Jennifer Little-Fleck

28. La fattoria terapeutica Cherry Blossom
di Cherry Spielman

29. Dipendenza dal successo: sbarazzarsi della ricerca della perfezione
di Kathleen Forrest

30. Colmare il divario: empatia, formazione, coinvolgimento
di James R. Evans

1
EMPATIA TATTICA ALL’OPERA: FARE IL BENE CONCLUDENDO BUONI AFFARI

di Chris Voss

Nel corso di nove stagioni di una serie TV chiamata *Suits*, un avvocato di nome Harvey Spectre riesce a prevalere di prepotenza in ogni trattativa con qualsiasi avversario, segretaria, giuria, giudice o collega – e a vincere. Come mai?

Perché è un’opera di pura fiction.

Harvey Spectre negozia nel mondo immaginario delle serie TV, dove uno sceneggiatore non particolarmente bravo a negoziare immagina cosa significhi avere successo.

Voi, invece, negoziate nella vita reale: in controversie salariali, contratti, cause legali… in incontri faccia a faccia ad alto livello con professionisti nelle sale riunioni e con bambini di quattro anni al momento della nanna. Harvey brucia i ponti e semina inimicizie. Voi desiderate relazioni durature che accrescano il clima di fiducia e la clientela.

Per quello di cui avete bisogno, le tattiche intimidatorie sono da escludere. I ponti che bruciate hanno la pessima abitudine di ripresentarsi ancora e ancora.

Avete bisogno che occhi e orecchie collaborino con le risposte. Mettendo insieme queste cose per creare un’empatia tattica, la vostra arma più potente è il momento in cui potrete riassumere le motivazioni dell’altro e ottenere un «proprio così» invece di un laconico «sì». Perché avete mostrato capacità d’intuito.

Avete imparato ad apprezzare l’umana necessità di vedersi compresi e rispettati, perché è quando gli altri ottengono queste cose che nasce la collaborazione. E che ritornano da voi.

Questa verità non scaturisce dalla ricerca, tra l’altro. Scaturisce dal lavoro in prima linea, e la ricerca ne ha solo dato conferma. In questo breve capitolo descriverò l’Empatia Tattica®, presenterò alcuni strumenti e

spiegherò qualcosa sui suoi effetti a lungo termine. I capitoli successivi di questo libro, scritti da altri autori, forniranno esempi concreti.

«Ma è una cosa che si può insegnare?» mi chiedono. Oppure mi domandano: «Empatia tattica? Non è più qualcosa che ha a che fare con i sentimenti, una soft skill per infermieri e assistenti sociali?» C'è forse qualcuno che associa l'empatia all'impresa e all'imprenditorialità?

Dopo decenni in cui ho visto i suoi benefici per chi la pratica e chi la riceve, la mia risposta è… «Al mille per cento».

Empatia tattica

Scordatevi la simpatia. Scordatevi la falsa empatia del tipo «sento il tuo dolore». L'empatia tattica è l'abilità più efficace da mettere in campo per ottenere ciò che desiderate con il minimo sforzo e il minor numero di nemici. I mercenari la adorano. Ma l'adorano anche i missionari, perché di fatto fa bene alle persone. Imbastisce relazioni basate sulla fiducia più forti e durature.

Nel 2009, Daniel Goleman, psicologo e giornalista, ha scritto un libro intitolato *Focus*. Nel capitolo dedicato alla «triade dell'empatia», l'autore identifica tre tipi di empatia: cognitiva, emotiva e la cosiddetta «preoccupazione empatica». L'empatia cognitiva è cugina dell'empatia tattica. Implica la capacità di riconoscere come si sente la persona che abbiamo di fronte e cosa potrebbe pensare in base ai segnali emotivi che lancia. Volete un bell'endorsement? Vediamo che ve ne pare di questo: i più portati all'empatia cognitiva sono i sociopatici.

Aspetta un attimo, *cosa*? E perché? La mia ipotesi è legata al fatto che è efficace, richiede poca manutenzione e *funziona*. I sociopatici sono agnostici riguardo alle capacità di comunicazione. Non puntano a mettersi in mostra o a competere. Nessun sociopatico si è mai guadagnato la fama di gran lavoratore. Qui si parla di massimo rendimento con il minimo sforzo.

L'empatia tattica non è perfetta, tra parentesi. È solo che funziona meglio di tutto il resto. Mercenari e sociopatici se ne servono perché è utile ai loro scopi. I missionari la usano per servire gli altri. Qualunque sia la motivazione, per ottenere il massimo con il minimo sforzo e con l'effetto più duraturo, l'empatia tattica è il metodo da scegliere.

Empatia forzata?

Se l’empatia è ciò che portate al tavolo della negoziazione, è anche ciò che sperate di ricevere in cambio. Ma la speranza, da sola, non è una strategia. Mentre osservate attentamente l’altro e la sua situazione, come far sì che anche l’altro consideri allo stesso modo voi e la vostra situazione?

Ecco come. Ogni volta che propone qualcosa di complicato o qualcosa che semplicemente non potete fare, replicate: «Come dovrei farlo?» Molto probabilmente, l’altra persona si fermerà e, a quel punto, otterrete la sua attenzione.

E se questo non avviene? La domanda sul «come» è diagnostica: vi dice se quella persona è in grado di considerare la vostra prospettiva.

Quando pongo questa domanda e la controparte si ferma a riflettere, mi dico: «Per un motivo o per l’altro, qui c’è il potenziale per una collaborazione». Naturalmente, la controparte potrebbe ribattere: «È un problema tuo». Potrebbe essere un atteggiamento miope da parte sua, ma in ogni caso mi dà le coordinate, e almeno saprò che molto probabilmente non ci sarà alcuna collaborazione.

In conclusione, l’empatia forzata è una richiesta del tipo: *Potresti girarti e guardarmi davvero?* Se la risposta è no, avrete comunque un contesto. Se la risposta è sì, avrete la possibilità di collaborare.

Collaborazione

Oggi lo strumento aziendale più redditizio e duraturo, ovvero la collaborazione, latita in quasi tutte le aziende o i gruppi. Parliamo del perché e del motivo per cui è invece importante.

Per «collaborazione» intendo il lavoro congiunto tra le parti allo scopo di arrivare al miglior risultato possibile. Trovare un compromesso a metà lascia entrambe le parti insoddisfatte.

Collaborare non significa «incontrarsi a metà strada», «incontrarsi nel mezzo» né nessuno degli slogan che sostengono a parole il «win-win» non essendo altro, in realtà, che approcci pigri alla negoziazione.

La collaborazione si basa su domande che riguardano il «cosa» e il «come». «Qual è il tuo impedimento più vincolante?» (Una domanda collaborativa che aiuta a portare i problemi in superficie.) Oppure: «Come

intendi procedere?» (Una domanda collaborativa finalizzata a programmare l'implementazione.)

Ogni domanda collaborativa è calcolata per indurre l'altra parte a includere il vostro punto di vista. Da parte vostra, anche i «no» siano rispettosi e non accusatori. Dite qualcosa del tipo: «Mi dispiace, temo non possa funzionare per me».

Questo, ovviamente, è solo un assaggio di cosa sia la collaborazione. Il punto è che studiare e capire gli altri apporta benefici a voi stessi.

Black Swan ha un piccolo gruppo di leader aziendali di grande successo che si sono rivolti a noi con il desiderio di migliorare le loro capacità di negoziazione. Insegnare loro la collaborazione è stato come dar loro un superpotere. E sono ben consapevoli del fatto che si tratta di un'abilità deperibile. Non si limitano a partecipare a una singola sessione di formazione per poi dedicarsi ad altro. Non hanno mai smesso di partecipare.

Le negoziazioni «win-win» vecchio stile potrebbero garantire un determinato reddito, non certo una grande prosperità. E talvolta possono essere completamente annientate da negoziatori senza scrupoli e a breve termine.

I professionisti che mettono a confronto i due stili potrebbero concludere: «Posso guadagnare molto di più trattando male le persone». Eppure, di recente, un ex negoziatore spietato mi ha detto: «Ho guadagnato più soldi collaborando nel modo in cui mi hai insegnato di quanti ne abbia mai guadagnati comportandomi da tagliagole». Per quest'uomo, come per la maggior parte delle persone, il problema era che non aveva nulla, intorno, a suggerirgli l'alternativa migliore. Nessun business, nessun'azienda tra quelle incontrate lo aveva forgiato. Questo è l'ostacolo principale se vi guardate intorno in cerca di modelli attraverso cui migliorarvi.

Ancora una riflessione. La collaborazione non è conflittuale. Indipendentemente dalla posta in gioco, l'avversario è la situazione, non la controparte. Se dovessi ridurre il metodo Black Swan a una parola, questa parola sarebbe: *collaborazione*. Gli strumenti dell'empatia tattica sono gli strumenti della collaborazione.

Ascolto dinamico

Durante una trattativa, quando «etichettate», date un nome, fate un'osservazione verbale dei sentimenti, delle emozioni o di una dinamica inerente alla controparte per come la percepite. Questo tende a convalidare la persona e le sue emozioni. La fa sentire vista e compresa, ed è qualcosa che risponde a un bisogno umano forte e radicato in profondità. Date voce alla vostra osservazione… al vostro istinto, con frasi che inizino per: «Sembra che…», «Si direbbe che…», «È come se…», riferendovi alla situazione o direttamente all'interlocutore.

Dite ciò che pensate e aspettate mantenendo quello che Black Swan definisce «silenzio dinamico™». Molto spesso, la controparte approfondirà il vostro commento, mentre continuate a guidare la conversazione a piccoli passi, lasciando che l'altro venga fuori, emerga.

Oltre all'etichettatura, l'ascolto dinamico includerà incoraggiamenti minimi (frasi semplici come: «Sì, ehm, capisco»), rispecchiamento (tramite la ripetizione delle ultime parole dell'altro), parafrasi (utilizzando parole vostre per confermare i pensieri dell'altro), per arrivare a una *sintesi* nel momento in cui riproducete l'altrui punto di vista.

Ormai avete capito che per risultare il più possibili efficaci dovete far sì che sia l'altro a parlare di più. Quando siete voi a parlare, moderate il tono della voce, il ritmo, l'intonazione e usate un linguaggio del corpo incoraggiante… tutte piccole accortezze che però comunicano tantissimo.

Ancora una volta: non state lavorando per ottenere un sì. State lavorando per un «Proprio così». Anche un negoziatore aggressivo può ottenere un sì. «Proprio così» vi dice invece che l'interlocutore si sente compreso; che ha valutato e approvato le vostre parole di sua spontanea volontà. Che siete ormai all'interno (o in prossimità) di una collaborazione.

L'Accusations Audit

Nel kit empatia tattica/collaborazione, uno strumento incredibilmente efficace è l'Accusations Audit®. Da noi arriva gente che ha sbattuto inutilmente per sei, dieci, diciotto mesi per un accordo e a quel punto Derek, il migliore dei nostri coach, risolve il loro problema in dieci giorni. Un paio di anni fa ho detto: «Derek, quando fai coaching, c'è qualcos'altro che insegni, oltre agli Accusations Audits?» E lui ha risposto: «Direi di no».

In un Accusations Audit, identificate verbalmente tutte le possibili accuse che vi hanno rivolto o che potrebbero rivolgervi fin dall'inizio. Effettuate un «audit» mentale di tutti i modi in cui potrebbero accusarvi.

Elencate tutti i possibili aspetti negativi, i nomi, le accuse, le parole diffamatorie che la controparte potrebbe pensare in base alle circostanze, all'ambiente o alla propria paranoia (tutte le cose che non volete che pensi, insomma)… e le disinnescate portandole allo scoperto.

Un elefante nella stanza non scompare solo perché fingete che non ci sia. O negandone la presenza. Un elefante nella stanza riduce l'ingombro o sparisce completamente quando esordite con: «Ehi, ecco l'elefante nella stanza!»

Per dirla diversamente, le emozioni negative inespresse non muoiono mai. Si infettano e gonfiano. Dunque, stilate un elenco dei problemi e delle rivendicazioni per come li percepisce la controparte ed esponetelo subito e senza timori. Portate gli aspetti negativi alla luce e metteteli da parte. Quindi, passate alla collaborazione su una base di fiducia.

E se la controparte non avesse ancora pensato o percepito niente di tutto questo? Dovete forse evocare il diavolo e dargli vita? Ecco la parte più sorprendente: la verifica delle accuse diventa una sorta di vaccino, prevenendo il verificarsi di momenti negativi.

L'empatia tattica funziona?

Incontro *continuamente* persone che si dicono grate per le tecniche di intelligenza emotiva del metodo Black Swan e che utilizzano quanto appreso per fare del mondo un posto migliore.

Sono più felici. Il loro lavoro va meglio. Possono portare prosperità alle loro famiglie senza che nessuno ne paghi il prezzo.

Sì, qualcuno utilizzerà sprazzi di empatia tattica per ritagliarsi un vantaggio sugli altri. È inevitabile. Ma per la stragrande maggioranza degli uomini e delle donne che vogliono portare benefici al mondo e non solo a se stessi, l'empatia tattica rappresenta la risorsa principale.

Poco prima della pandemia mi trovavo a un ricevimento in un hangar a Scottsdale, in Arizona, presso una compagnia di jet privati. L'amministratore delegato e il suo venditore di punta mi hanno riferito, contemporaneamente, di aver utilizzato tra loro i principi di *Volere troppo e*

ottenerlo per negoziare la retribuzione e la posizione del venditore. Nessuno dei due era rimasto insoddisfatto. Prova ne era, appunto, il fatto che entrambi fossero felicissimi di raccontarmi come avessero raggiunto insieme un ottimo accordo.

Ci sono persone di altissimo profilo secondo cui un «buon» accordo lascia entrambe le parti sempre un po' insoddisfatte. Scoprirete che sono una minoranza. D'altra parte, ho un amministratore delegato e il suo venditore di punta a raccontarmi di un accordo in cui nessuno dei due si ritiene minimamente scontento. Erano entrambi entusiasti, allora, e lo sono ancora.

Nel complesso, il mio sondaggio personale – tuttora in corso – non fa che confermarmi che il mondo è composto per l'80% da persone *genuinamente* buone che vogliono far bene e *fare del bene*.

Per concludere, voglio tornare sull'idea così poco originale del «win-win». Jim Camp, coach nel campo della negoziazione, era solito dire che il win-win finirà per ammazzarvi. Alcuni ricercatori di Harvard, qualche anno fa, hanno condotto uno studio su due tipi di negoziatori, distinguendo i soggetti orientati alla creazione di valore (win-win) e quelli che invece rivendicano valore (win-lose, orientati cioè al proprio vantaggio). Su una griglia, quando i negoziatori win-win si affrontano, ottengono entrambi risultati abbastanza buoni. Non stellari, certo, ma comunque buoni. Una «B», diciamo. Uno scontro tra negoziatori che rivendicano valore finisce in pareggio. Nessuno perde; nessuno vince. Ma cosa succede quando un negoziatore che reclama valore ne affronta uno orientato alla creazione di valore? Succede che lo annienta, lo straccia completamente.

Come va a finire a uomini e donne d'affari ben intenzionati come noi? Quelli che cercano di creare valore per tutti vengono massacrati da quelli orientati al vantaggio personale e poi licenziati. Un negoziatore win-win conduce trattative portando sempre una B a casa finché un giorno, boom, è finita.

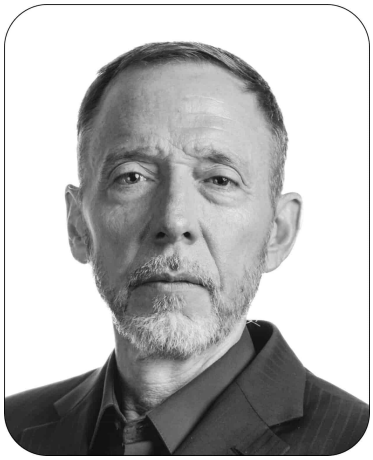
L'empatia tattica rappresenta il vero salto quantico.

DUE PAROLE SU CHRIS

Chris Voss è un ex negoziatore capo internazionale dell'FBI, specializzato in gestione dei rapimenti, nonché fondatore di The Black Swan Group.

Durante la sua carriera ventennale con l'FBI, ha rappresentato l'agenzia nel National Security Council e in conferenze internazionali, ottenendo prestigiosi riconoscimenti come l'Attorney General's Award.

Formatosi presso istituzioni di eccellenza come FBI, Scotland Yard e Harvard Law School, dopo il pensionamento ha conseguito un master in amministrazione pubblica ad Harvard. Ha insegnato in università prestigiose tra cui USC, Georgetown, Harvard e Northwestern, diventando un esperto riconosciuto di negoziazione.



Il suo bestseller Volere troppo e ottenerlo lo ha reso un punto di riferimento nel campo. Ha successivamente pubblicato The Full Fee Agent con Steve Shull, offrendo tecniche di negoziazione per professionisti. È stato ospite in importanti podcast e media come CNN, CNBC e «Time».

Nel 2008 ha fondato The Black Swan Group, un’azienda che fornisce coaching di negoziazione a professionisti tramite sessioni individuali e aziendali, oltre a eventi dal vivo.

Quando non lavora, ama imparare, allenarsi, leggere e stare con la famiglia. Attualmente risiede a Las Vegas.

Per contatti con Chris: blackswanltd.com, LinkedIn e Instagram.

2
AIUTARE GLI ALTRI AD ARRIVARE A RISOLUZIONI COMPASSIONEVOLI

di Lynette S. Kim

A quanto pare, la società ha finalmente trovato un modo per porre fine a un matrimonio in maniera empatica. Purtroppo, per i miei genitori è troppo tardi. Sono nata a Seul, in Corea del Sud. Il divorzio dei miei genitori è stata un'esperienza divisiva. La separazione non ha soltanto posto fine al loro matrimonio, ma ha anche costretto mia madre a trasferirsi nel Sud della California, portando con sé me e mia sorella. Mio padre ha scelto invece di rimanere in Corea del Sud, mettendo letteralmente tra sé e noi la vastità dell'oceano.

Io e mia sorella siamo cresciute in un'epoca in cui comodità moderne come FaceTime, Zoom o la semplice posta elettronica, tutte cose che consentono alle persone di rimanere facilmente in contatto, non esistevano ancora. La gente colmava le distanze con una lettera, con una telefonata molto costosa o con niente. Mia madre, che si sentiva molto amareggiata per la fine del suo matrimonio e che, com'era comprensibile, desiderava ricominciare da capo, non ci incoraggiava certo a mantenere i contatti con nostro padre.

Di conseguenza, sono cresciuta senza nemmeno conoscerlo.

I matrimoni finiscono. È un fatto inevitabile della vita. Purtroppo, a dispetto di quanto afferma romanticamente il voto nuziale, non tutte le coppie si separano con la morte. Gli ostacoli si frappongono e i sogni possono infrangersi. Ci sono questioni che le coppie, per un motivo o per un altro, non riescono a risolvere.

Le statistiche variano a seconda degli studi, ma sappiamo che dal 40 al 50% dei matrimoni negli Stati Uniti finiscono con un divorzio. Nei casi in cui la terapia di coppia non è sufficiente a riannodare un matrimonio in difficoltà, è necessario concordare e firmare un accordo legale che separi le

finanze e i beni e stabilisca la custodia dei figli. Alcune coppie riescono a separarsi legalmente e a rimanere così, ma questa non è che la più rara delle circostanze.

La maggior parte delle persone ha una certa familiarità con ciò che comporta un divorzio contenzioso. O perché ne hanno sperimentato uno, o perché conoscono qualcuno che ne ha fatto esperienza. Il divorzio contenzioso è un processo attraverso il quale il tribunale interviene per porre fine al matrimonio. Armate dei propri avvocati, le parti arrivano al confronto diretto. Di solito, dopo molti conflitti e un crescendo di tensione emotiva, il tribunale decide dove dovrebbero andare i bambini e il denaro, sulla base dei fatti e delle argomentazioni presentati da ognuna delle parti.

Pur nella sua linearità, lo scenario sintetizza le componenti chiave di un divorzio contenzioso. Rassegnati alla separazione, entrambi i membri della coppia lottano con le unghie e con i denti per vedersi assegnati i beni o il tempo da trascorrere con i figli a cui credono di avere diritto, per poi lasciare che sia il tribunale a decidere. Il processo è freddo e calcolato, e spesso si traduce in un trauma significativo per le parti in causa. Il problema più grande che ho riscontrato nei divorzi contenziosi è che non lasciano spazio all’empatia.

Ho dedicato gran parte della mia carriera legale al diritto di famiglia. I legami con la legge sono molto profondi nella mia famiglia. Il nonno di mia nonna materna, in Corea del Sud, faceva il giudice, e uno dei miei zii ha frequentato la facoltà di giurisprudenza. Quando avevo l’età in cui bisognava pensare un po’ alla strada lavorativa da scegliere, vedevo la legge come un qualcosa che potesse assicurarmi il necessario senso di autonomia. Nell’apprendere il mio mestiere, avrei potuto applicare un po’ di creatività alla pratica. Sentivo un’attrazione particolarmente forte verso il diritto di famiglia, credo, proprio per il bisogno di comprendere meglio la storia spezzata della mia famiglia.

Ho gestito casi di divorzio contenzioso per circa quindici anni. Dopo la morte improvvisa della mia unica sorella, a cui ero molto legata, un periodo introspettivo mi ha fatto sentire il repentino bisogno di imprimere una nuova direzione alla mia carriera. All’età di quarantaquattro anni ho avuto come un’illuminazione.

La compassione verso i nostri simili può rappresentare una sfida impegnativa. Sono arrivata a capire che questa era la forma di saggezza più

elevata che esista. Ho esaminato a lungo e con attenzione ciò che stavo facendo nella mia vita e ho visto che, nel mio ruolo di legale specializzato nei divorzi contenziosi, non stavo sostenendo quel valore.

Un divorzio contenzioso arriva quando una coppia vede già da un pezzo la disgregazione della propria famiglia. È un processo doloroso che può trascinarsi per un tempo tremendamente lungo: anche per anni, in alcuni casi. Il legame d'amore che i due coniugi un tempo condividevano si sta dissolvendo, purtroppo, tra accuse e indici puntati. Quando mi sono soffermata abbastanza a lungo per valutare il mio lavoro in maniera onesta, infine, sono arrivata a considerare il processo come un qualcosa di ripugnante e irrispettoso, oltre che particolarmente straziante quando di mezzo ci sono dei bambini. E ho pensato che dovesse esserci un modo migliore.

Esaminando il processo di mediazione, ho scoperto cose piuttosto interessanti. Studiare i diversi tipi di mediazione ha come smosso una corda interiore, e questo mi ha fatto capire che ero sulla strada giusta. Resami conto del fatto che non potevo più, in tutta coscienza, battermi per i diritti di un cliente a scapito della controparte, ho sviluppato un approccio non conflittuale per negoziare i termini di un divorzio.

L'empatia e la comprensione sono fattori critici in un divorzio mediato, perché non ci sono vincitori né vinti. La conclusione del processo è definita da una soluzione concordata. Non discutiamo mai esplicitamente di questi fattori, ma sono parte integrante di ogni passo che compiamo. È importante capire che la fine di un matrimonio, anche attraverso la mediazione, non è mai indolore. Quando il processo viene affrontato con empatia, però, è possibile raggiungere una soluzione più amichevole.

Il mio ruolo di mediatrice professionista in diritto di famiglia mi colloca nella posizione di aiutare le persone a districarsi tra conversazioni delicate. È un processo che ritengo significativo. A volte sono le stesse conversazioni in cui la coppia si è impelagata durante il matrimonio. Un mediatore in diritto di famiglia non è un terapeuta. Il mio ruolo non è quello di sanare un legame spezzato, e non agisco come avvocato a favore di qualcuno. Quando una coppia che ha concordato un divorzio mediato mi sceglie come mediatrice, lavoro con entrambe le parti. Questo ruolo costruito intorno al sostegno reciproco crea, per molti dei miei clienti, un'immagine più positiva di come dovrebbe svolgersi un divorzio.

Tutto, in un divorzio mediato, si basa su una cultura di trasparenza per entrambe le parti in causa. Invece di difendere una parte o l'altra, faccio da ponte, facilitando il confronto. Nessuno comunica attraverso di me, chiedendomi di trasmettere informazioni. Ogni parte mi usa come mezzo attraverso il quale imparare a parlare con l'altra. Sciogliere un matrimonio richiede che entrambe le parti comprendano questioni complesse che potrebbero non aver mai considerato prima, come la custodia, la divisione dei beni e l'assegno di mantenimento.

Quando mi siedo al tavolo con una coppia, lavoriamo insieme per definire obiettivi generali che ci guidino attraverso il processo, obiettivi come garantire che i bambini si sentano il più possibile al sicuro mentre la famiglia attraversa la fase del divorzio e ampliare le opportunità finanziarie per ottenere un risultato ottimale. Ancorata a questi obiettivi, aiuto i clienti a fare brainstorming e a generare opzioni, ed è tra queste opzioni generate da loro stessi che i clienti possono scegliere per giungere a un accordo che tenga conto del miglior interesse di tutti. La maggior parte delle persone non riflette molto su questi aspetti e, nell'affrontarle per la prima volta, ha bisogno di informazioni per prendere decisioni che funzionino per entrambe le parti. Lavoro per aiutare i membri della coppia a comprendersi, a trovare un terreno comune e a stringere accordi reciproci, mentre prima sarebbero stati costretti ad accettare qualsiasi decisione presa da un tribunale.

Il processo può essere impegnativo. I beni posseduti dalla coppia a volte hanno al tempo stesso un valore sentimentale e monetario significativo. Prendiamo l'esempio di un cimelio di famiglia come un anello antico. Nel caso di un divorzio contenzioso, l'anello rappresenta un bene del valore X stimato da un perito. Per la persona che ha portato quel bene nel matrimonio, tuttavia, l'anello può rappresentare più di un semplice tot in dollari. In un divorzio mediato, lavoriamo insieme per valutare i beni in maniera appropriata.

Le situazioni legate alla custodia seguono dinamiche simili. Per la custodia dei propri figli, le parti sono disposte a darsi battaglia più duramente che per qualsiasi altra cosa. Si scontrano e si lanciano accuse. Tendono a dire cose, nella foga del momento, che non potranno più rimangiarsi. Alla fine, però, sono obbligate ad attenersi alle disposizioni del tribunale. Quando mi trovo a mediare in un divorzio in cui c'è di mezzo anche la custodia dei figli, mi impegno a favorire una discussione franca sulla genitorialità. Aiuto la coppia a confrontarsi su ciò che è meglio per la

totalità dei soggetti coinvolti, genitori e figli, lasciando a tutti lo spazio necessario per condividere ciò che ritengono più importante.

Ho appurato che accade qualcosa di quasi magico quando le persone comunicano apertamente. Indipendentemente dalle differenze che mettono in campo, scoprono di avere in realtà molto più in comune di quanto non credessero inizialmente. Più ancora, capiscono di essere perfettamente in grado di risolvere i loro problemi. In una parola, la comunicazione empatica dà potere alle persone.

I mediatori forniscono una preziosa struttura procedurale al divorzio. Ciò può rivelarsi particolarmente utile perché la fine di un matrimonio presenta grandi incertezze. Condivido con ogni persona le regole di base per il comportamento atteso, ponendo una forte enfasi sul rispetto. Sottolineiamo l'importanza dell'ascolto ed evitiamo di parlare l'uno sopra l'altro. Definisco aspettative ragionevoli su come si svolgerà il processo, dall'inizio alla fine. Tengo ciascuna delle parti informata sui termini di legge e su come questi influiscono su entrambe.

Servono numerosi requisiti affinché un divorzio diventi legale ed è mio compito spingere le persone a muoversi verso questo fine. Ancora una volta, si ritorna agli obiettivi stabiliti all'inizio del processo. Lavoriamo insieme sui passaggi burocratici, come la dichiarazione dei beni. Valuto fattori come lo stato emotivo di ciascuna parte in un dato momento, prendendo nota di chi potrebbe essere rimasto indietro e di chi potrebbe aver bisogno di pazienza. Persino nei divorzi mediati, come in quelli contenziosi, si presentano momenti difficili, benché non così spesso. Anche in un ambiente basato sull'empatia e sulla comprensione, ho bisogno di strumenti che facilitino l'avanzamento del processo.

Uno strumento importante è ricordare alle coppie in difficoltà che stanno lavorando in uno spazio sicuro. Nell'ambito di un divorzio mediato, uno spazio sicuro è ampiamente definito come uno spazio protetto da un accordo di riservatezza. Tutte le parti ne firmano uno prima ancora di sedersi al tavolo. Nulla di ciò che una delle parti rivela durante il processo può essere utilizzato in un tribunale nel raro caso in cui la mediazione fallisca. La maggior parte delle persone con cui lavoro trova questa protezione molto confortante, e ciò apre nuovi canali di comunicazione. Questa idea di uno spazio protetto si estende anche ai figli.

La tutela della riservatezza va anche oltre. Un mediatore di divorzio non può essere chiamato a comparire in tribunale in un secondo momento.

Questa protezione stabilisce un senso duraturo di neutralità, garantendo a ciascuna delle parti che il mediatore lavora – ora e sempre – per e con entrambe.

Una pratica nota come *reframing* funziona quando una parte rimane radicata in un certo modo di vedere una questione. Lavoriamo insieme per cambiare in maniera rispettosa il modo in cui qualcuno guarda a un particolare bene o problema, aiutandolo a spostarsi verso un territorio più neutrale in cui esaminare le proprie opzioni.

Le conversazioni possono diventare molto accese. È naturale quando le nostre emozioni sono intense. In questi casi, chiamo una sorta di *timeout*. Come si può bene immaginare, concedere a ciascuna delle parti qualche momento per darsi una calmata ha un valore inestimabile. Significa riconoscere l'intensità delle emozioni e dar loro lo spazio per elaborarle. Spesso, se viene concesso loro abbastanza tempo e spazio, le parti tornano al tavolo con una mente più serena.

Quando un timeout non è sufficiente per calmare i toni del confronto, posso scegliere di parlare in privato con una delle parti. Questo mi permette di avere qualche momento di comunicazione faccia a faccia per discutere le cose, a condizione che la parte capisca che parlare in privato non implica che io mi stia schierando. Se ho scelto una comunicazione privata, invece, è allo scopo di far sì che la situazione progredisca per entrambe le parti. In casi estremi, se nessuno di questi interventi funziona, possiamo scegliere di accantonare una questione difficile. Ciò non significa che la questione scompare, è solo un modo di riconoscere la necessità di rinviare la discussione.

Durante l'intero processo di mediazione, rivisitiamo gli obiettivi generali fissati all'inizio dai clienti, obiettivi come fare in modo che il divorzio sia un'esperienza meno traumatica possibile per i figli e che i clienti abbiano pieno controllo sulle decisioni finanziarie che prenderanno come risultato del processo stesso.

Il matrimonio è un'istituzione culturale consacrata dal tempo. Eppure, con ogni generazione si modifica un po'. Ciascuna generazione, infatti, tende a portare una nuova prospettiva sull'idea di impegno coniugale. La generazione dei miei genitori si sposava a un'età più giovane e tendeva a creare famiglie più numerose. Il matrimonio tra persone dello stesso sesso ha ampliato l'idea di cosa può essere un matrimonio. Ora, con la

generazione dei millennial, stiamo vedendo coppie che aspettano più a lungo per sposarsi o che rinunciano del tutto alle nozze. I divorzi crescono più rapidamente tra la popolazione ultracinquantenne, fenomeno che viene definito «divorzio grigio». Come la maggior parte delle cose, il matrimonio è in costante evoluzione.

Mi piace aiutare le coppie a usare la comunicazione empatica nel momento in cui devono porre fine al loro matrimonio, mantenendo allo stesso tempo il massimo rispetto reciproco. Credo in uno spirito di collaborazione nella separazione che si concretizza attraverso un divorzio mediato. Secondo la mia esperienza, questa pratica funziona perché entrambe le parti devono ritenerlo fin dal principio il metodo con cui vogliono procedere alla risoluzione. Si impegnano nel processo. Una volta coinvolti, l'ambiente comprensivo, permeato di nuove intese, aiuta a formare nuovi legami piuttosto che a spezzare qualunque residuo di gentilezza e decenza sia rimasto all'interno di una coppia.

La nostra cultura sta appena cominciando ad aprirsi all'idea del divorzio mediato. Nata alla fine degli anni Settanta, solo di recente la pratica ha iniziato a guadagnare terreno nel mainstream. Molte delle persone che incontro sembrano ancora sorprese nell'apprendere che esiste una soluzione percorribile per porre fine al loro matrimonio senza ricorrere a un contenzioso. Per quanto possa sembrare ideale, il divorzio mediato non è per tutti. Alcune separazioni, semplicemente, non possono essere mediate. Ci sono casi estremi, che coinvolgono abusi o persone estremamente conflittuali, in cui l'intervento di un tribunale diventa necessario.

La maggior parte delle persone, tuttavia, vuole semplicemente vedersi compresa. Tendo ad attrarre clienti desiderosi di risolvere i loro problemi in maniera costruttiva. La verità è che la mediazione è un processo di empowerment. Il divorzio può costituire un momento problematico, e un contenzioso può privare le persone della loro dignità. Se procediamo avendo a cuore il miglior interesse di tutti, però, un risultato diverso non solo è possibile; secondo la mia esperienza, è addirittura probabile.

Le statistiche mostrano che le coppie che scelgono di porre fine al loro matrimonio attraverso la mediazione sono molto più felici di quelle che optano per il contenzioso. Inoltre, finiscono per tornare in tribunale per questioni successive, come gli accordi di genitorialità e la divisione dei beni, con una frequenza di gran lunga inferiore. Perché? Perché mentre

mettevano fine al loro matrimonio, hanno instaurato comunque un modo nuovo e compassionevole di comunicare. Hanno imparato a capirsi e, in maniera dignitosa, hanno scoperto soluzioni più efficaci alle proprie questioni personali.

Forse un divorzio mediato avrebbe potuto aiutare i miei genitori. Non lo saprò mai. C'era molta amarezza tra loro, e lo capisco. Non mi sono dedicata al diritto di famiglia, e successivamente alla mediazione, per occuparmi dei miei genitori. Sono dove sono adesso perché ho intravisto una via migliore attraverso l'empatia e, invece di voltarmi dall'altra parte, l'ho percorsa.

È stato un momento difficile, per me e per mia madre, quello in cui a mia sorella è stata diagnosticata una malattia terminale. Ci sono state un sacco di discussioni con i medici e le visite in ospedale sono state molto stressanti. Poi, quando mia sorella è morta, mi sono resa conto del fatto che siamo qui sulla terra solo per un periodo molto breve. Perché, nel poco tempo che abbiamo a disposizione, non essere gentili e compassionevoli gli uni verso gli altri?

Ogni giorno utilizzo l'empatia e la comprensione per aiutare le coppie a trovare un epilogo più sereno. Non posso cambiare la realtà, ovvero il fatto che le persone, a volte, hanno bisogno di prendere strade diverse. Tuttavia, spero che, con il mio modo di agire, potrò aiutare a mantenere una connessione all'interno di queste famiglie. Questo è ciò per cui mi impegno, giorno dopo giorno.

DUE PAROLE SU LYNETTE

Lynette S. Kim è un’avvocata californiana specializzata in diritto di famiglia dal 1995. La sua attività si concentra sulla risoluzione dei conflitti legati al divorzio, privilegiando mediazione e approcci collaborativi che evitano lunghe cause legali.

Come mediatrice divorzista, aiuta i clienti a gestire le questioni legali attraverso comunicazione, educazione e risoluzione dei problemi. Il suo obiettivo principale è garantire un percorso di separazione sereno e compassionevole, riducendo le conseguenze emotivamente distruttive del divorzio.

Nel volontariato, opera presso i tribunali superiori di Los Angeles e il tribunale minorile della contea. È membro del comitato dell’ordine degli avvocati sul tema della violenza

domestica e ha collaborato con il Legal Resource Center di ABC7.com. Attualmente fa parte del consiglio della Southern California Mediation Association.

La sua professione include consulenze per clienti in fase di divorzio, preparazione di accordi prematrimoniali e postmatrimoniali, sempre con l'obiettivo di supportare le persone in momenti di transizione legale.

Per saperne di più, visitate la pagina www.kimmediationandlaw.com.

3
L’EMPATIA DISCHIUDE OPPORTUNITÀ

di David Ordman

Tutto quello che abbiamo fatto ha aiutato le comunità più povere del pianeta. Quando un contadino di un villaggio in Africa o in America Latina può vedere i prezzi dei cereali o dei fertilizzanti a livello globale su un dispositivo mobile, saprà se gli stanno facendo il giusto prezzo. E questo cambia le regole del gioco. Le stesse persone possono chiamare un’ambulanza quando uno dei loro cari si ammala o ha un incidente. Si tratta di un passo avanti reale, qualcosa di cui essere entusiasti. Ogni volta che IHS costruiva una torre, telefoni cellulari e dati arrivavano in un villaggio in Nigeria, Brasile, Colombia o in un altro Paese emergente. La trasformazione culturale locale è stata incredibilmente gratificante.

Ero un cliente di IHS: lavoravo come CFO per una società di telefonia mobile nigeriana, Starcomms Plc, e ci affidavamo a IHS per la gestione delle torri mobili. Nel 2011, quando l’ho scoperta, IHS era un’azienda relativamente piccola e intraprendente, ma sapevo già della sua eccellenza, motivo per cui alla fine ne entrai a far parte. Delistare una società dalla Borsa nigeriana per quotarla alla Borsa di New York richiede più che una faticaccia. I tentativi di IPO (offerta pubblica iniziale) spesso falliscono nelle ultime settimane dopo mesi di duro lavoro, e la pressione sul team è intensa.

È stato nell’autunno del 2021 che ci siamo riusciti: IHS Towers, una società originaria della Nigeria, è stata quotata alla Borsa di New York. Un risultato incredibile: la più grande IPO di una società africana nella storia della Borsa di New York.

Quello delle telecomunicazioni nei mercati emergenti era un settore adatto a me perché mi permetteva di dare ordine al caos. La mia laurea in ingegneria, seguita da una formazione in finanza presso la Price Waterhouse Coopers nel Regno Unito, mi era stata d’aiuto. Anni dopo, tuttavia, il programma congiunto MBA Global tra la Columbia University di New York e la London Business School ha rappresentato la svolta che ha aperto

la porta alle opportunità più importanti. Ho acquisito nuove competenze, ampliato la mia rete e aggiunto al mio CV due degli istituti più prestigiosi al mondo.

Prima dell'IPO, presso IHS ero responsabile di numerosi aumenti di capitale, tramite debito ed equity, e dell'istituzione di varie funzioni centrali. Avevo guidato la ristrutturazione aziendale, la delistazione della società dalla Borsa nigeriana e la migrazione della holding del gruppo che, alla fine, era stata trasferita alle Isole Cayman per facilitare la preparazione all'IPO. Dopo l'IPO mi ero dedicato all'integrazione di cinque importanti acquisizioni in tutta l'America Latina per un valore di oltre 1,2 miliardi di dollari.

È stato un impegno oneroso. Quando entrai in IHS, nel 2011, il fatturato annuo era di circa 50 milioni di dollari. Più di dieci anni dopo, alla fine del 2022, quando feci un passo indietro dalle funzioni esecutive, il nostro fatturato annuo superava i 2 miliardi di dollari. Il mio viaggio, in retrospettiva, è una storia interessante in cui si mischiano duro lavoro, un pizzico di fortuna, rischio e avventura. Ma c'è anche una componente di curiosità, quel tanto che basta per volersi occupare degli altri.

Soldi vs significato

Per me è difficile svolgere un lavoro senza preoccuparmi di quello che sto facendo. Deve avere un significato che vada oltre il denaro. È lì che ho trovato un senso, perché la mia scelta lavorativa ha portato a cambiamenti positivi. Viaggiare e lavorare all'estero mi ha spinto a impegnarmi e a mettermi alla prova. Incontrare persone con background diversi e venire a contatto con nuove idee mi ha costretto a considerare nuove prospettive e ad apprezzare meglio gli altri e ciò che è importante per loro. Il mio lavoro mi ha portato dal Regno Unito al Pakistan, dalla Bulgaria all'Estonia, e poi in Arabia Saudita, Nigeria e, infine, in diverse regioni dell'America Latina. Le dimensioni culturali sono fondamentali, soprattutto nel mondo degli affari. Apprendi molto su te stesso mentre impari a conoscere altre persone e culture in giro per il mondo, ma tutto ciò richiede applicazione.

Si diventa inevitabilmente più riconoscenti quando si sperimentano economie difficili e si toccano con mano le problematiche che devono affrontare le comunità locali. Si sviluppa una consapevolezza tutta nuova

del posto che si occupa nel disegno della vita. Fare soldi è fantastico, ma non è tutto. Prima lo imparate, meglio vi sentirete. Qualunque cosa facciate, dovete trovarvi un significato. Questo è ciò che conta.

Vedere gli altri

Ho frequentato molti corsi sulla leadership, alcuni validi, altri meno, ma credo che nessuno di questi abbia mai affrontato il tema dell'empatia. Ritengo che l'empatia, soprattutto tra persone d'affari motivate, sia una soft skill da acquisire e sviluppare. Non avrei avuto altrettanto successo negli affari se non fosse stato per le capacità di empatia e comprensione che ho acquisito all'università, quando avevo circa diciannove anni.

All'epoca ero entrato a far parte di un gruppo chiamato Nightline (lo ammetto, per la vita sociale, ma questa è un'altra storia), qualcosa di simile a un'importante associazione benefica del Regno Unito nota come The Samaritans, che offriva supporto emotivo a chiunque soffrisse di un disagio psicologico o fosse a rischio di suicidio. Alla fine, dopo aver lasciato l'università, sono stato promosso e ho trascorso anni lavorando per i Samaritans. Entrare nei «Sams» non è stato facile e ha richiesto un fine settimana intensivo di formazione e selezione, con un basso tasso di successo dei candidati. Sono stato addestrato a rispondere alle chiamate, ad ascoltare e a dare sostegno. Al centro di tutto questo c'era l'empatia, la cui importanza mi è stata instillata, dunque, in giovane età. Ed è una competenza che mi avrebbe accompagnato da allora.

Più avanti nella vita, di fronte a un conflitto, ho imparato con naturalezza a rimanere in silenzio, ad ascoltare e a mostrare empatia verso gli altri. Questi sono i primi passi per individuare una soluzione. Sviluppando queste competenze, ho iniziato a instaurare relazioni e reti che mi hanno consentito di apportare ulteriori cambiamenti. Sia nel mondo aziendale sia nella vita privata, inevitabilmente, si incontrano persone narcisiste e manipolatrici. Purtroppo si trovano ovunque e anche le migliori funzioni delle risorse umane faticano a eliminare questi comportamenti da tutti i dipendenti. Cosa ancora più grave, si possono scoprire dei narcisisti persino tra i membri del team delle risorse umane. Ho scoperto che le persone valide tendono a gravitare naturalmente verso di me quando utilizzo le mie capacità di ascolto e adotto un approccio empatico alle

situazioni difficili. Sono diventato la persona a cui rivolgersi se c'è un problema in azienda. Non importa dove: vai prima da Dave. Parlane con Dave. Spiegagli la questione. Ti ascolterà e ti suggerirà delle strategie per risolverla.

La vita è fatta in maniera tale che non si può mai sapere dove potrebbe portare una qualsiasi interazione casuale. Esplorare di più e imparare di più: questo è stato il mio mantra. Non voglio che il viaggio sia noioso; più è significativo, più è coinvolgente. Più imparo, più trovo significato. Basta essere ambiziosi con una mano aperta per servire e una mente aperta per imparare; vedere oltre noi stessi, vedere gli altri. Molti dei tentativi falliranno, probabilmente, ma se non lo faranno porteranno da qualche parte, e a volte quel posto può essere sorprendente. In fondo è un gioco di numeri, no?

Ascoltare, soprattutto nei momenti chiave

Ghislaine Maxwell – che sta scontando una pena detentiva di vent'anni negli Stati Uniti per i suoi legami con Jeffery Epstein, condannato per reati sessuali – ha un fratello di nome Kevin. Quando ho iniziato a lavorare in Nigeria, i contatti ottenuti grazie al programma MBA presso la Columbia, New York/London School of Business mi hanno concesso un'opportunità: mi è stato chiesto di contribuire a salvare una società di operatori di telefonia mobile dal fallimento. Ci ho provato e alla fine è andata male ma, a metà del percorso, un giorno, ecco entrare in ufficio Kevin Maxwell, con un abito impeccabile e un aspetto incredibilmente elegante e professionale. In quel momento, Kevin era famoso nel Regno Unito per tutte le ragioni sbagliate, bancarotta compresa, ma in qualche modo rappresentava un oscuro gruppo di private equity. Il gruppo sosteneva di avere i soldi e voleva rilevare la mia società, più un'altra compagnia in Nigeria – due operatori di telefonia mobile – per poi fonderle e salvarle entrambe. Ero il CFO della più grande, e quindi rivestivo un ruolo fondamentale nell'operazione. I consulenti bancari londinesi ci dicevano: «Sì, è rischioso, ma riteniamo che le persone dietro a tutto questo abbiano i soldi, lui ha gli agganci giusti… dovreste accettare».

Kevin era una persona meravigliosa con cui trascorrere del tempo perché amava andare a bere qualcosa dopo il lavoro ed era incredibilmente

socievole e loquace. Le sue storie erano sempre affascinanti e spesso mi chiedevo se anche la metà di ciò che diceva fosse vera. Ma non aveva importanza. Una serata con Kevin è una serata da cantastorie: se dovesse capitarvi l'occasione, non perdetela. Andavo spesso in questo bar fatiscente di Lagos chiamato Step Inn. Kevin lo adorava, la pizza e la birra erano ottime. Era un posto fico, con un'atmosfera molto africana. Dopo qualche drink, Kevin cominciava puntualmente a raccontarmi storie della sua infanzia e di suo padre, Robert «Captain Bob» Maxwell, un magnate dei media caduto in disgrazia per aver rubato dal fondo pensionistico dei suoi dipendenti e che era poi morto in circostanze misteriose. Faceva regolarmente nomi di personalità dei media, di membri della famiglia reale e di leader aziendali: Kevin sembrava conoscere tutti.

Era più o meno il periodo in cui, avendo scoperto IHS Towers, vi ero entrato a far parte dopo aver lasciato il lavoro come CFO presso Starcomms Plc, la compagnia di telefonia mobile. Lasciare un'azienda prima di averci lavorato almeno un anno non è una buona cosa, soprattutto per un CFO. In quel momento, sul CV potevo sfoggiare alcuni altri brevi incarichi, quelli che i professionisti delle risorse umane chiamerebbero «ripetuti fallimenti», veri e propri campanelli di allarme in qualsiasi processo di selezione del personale. E adesso avevo «fallito» di nuovo in Starcomms. Avevo ultimato l'MBA nel 2008, in un periodo di crisi del credito durante il quale molte aziende erano in difficoltà; e, nel mezzo di questo caos economico, la mia intenzione era quella di scovare la «next big thing».

Non appena ha saputo delle mie dimissioni, Kevin mi ha chiamato e ha detto: «No, per favore, resta. Fonderemo le due società e tu sarai essenziale per i nostri piani. Ti aumenteremo lo stipendio, avrai un'opportunità di fare soldi». È stato molto convincente, soprattutto perché per un CFO era difficile lasciare l'azienda dopo nemmeno un anno. In genere, l'intento è quello di rimanere due, tre, quattro anni. Ero combattuto. All'epoca IHS Towers era una minuscola azienda nigeriana, insignificante per il resto del mondo.

Che fare?

Quella sera dovevo prendere un volo dall'aeroporto di Lagos e, per caso, mi ero seduto nella lounge con un banchiere di nome Fola. Fola era un tipo sveglio, molto rispettato in Nigeria e aveva una profonda conoscenza sia della mia vecchia azienda che della nuova. In attesa del volo, ci siamo messi a chiacchierare. A un certo punto gli ho esposto il mio dilemma e,

mentre parlavo di Kevin, del cambio di lavoro, della nuova azienda eccetera, lui non ha proferito parola.

Poi, dopo un lungo silenzio, ha detto solo una cosa: «Perché non dovresti passare in IHS? Sono sulla pista. Stanno per decollare».

E questo è quanto.

Devo ringraziarlo. Nel giro di sei mesi, l'accordo con Kevin Maxwell era morto e sepolto. I miei undici anni con IHS, invece, sono stati un successo e mi hanno reso indipendente sotto il profilo finanziario. Ma quel momento, quell'incontro fortuito con Fola, è stato significativo. Non so se sarei rimasto o me ne sarei andato. Era un cinquanta/cinquanta, ma lui è stato lì ad ascoltarmi. Tutto quello che ha fatto è stato ascoltare e darmi un semplice consiglio. Fola ha ascoltato quando era importante farlo, e le sue poche parole mi hanno svoltato la vita. Quel semplice atto di empatia mi ha cambiato per sempre.

Ecco alcune riflessioni conclusive su empatia e comprensione:

1. *L'empatia è una scelta*. Ascoltare e comunicare con un certo grado di comprensione è semplice, ma richiede impegno. È necessario avere l'intenzione di ascoltare, rispondere e comprendere. L'ascolto ha il potere di ridurre la percezione di un problema. L'empatia consente agli altri di parlare di una situazione e di contribuire a risolvere i problemi. Mostrare attenzione fornisce anche una prospettiva più chiara sulla reale portata di un problema.
2. *L'empatia è difficile*. Di fronte alle avversità, non c'è spazio per eludere o nascondere un problema. Impegnarvi e prendervi il tempo per capire gli altri vi aiuterà a valorizzare loro e voi stessi.
3. *L'empatia rende tutto più facile*. L'empatia fa emergere per tempo i problemi sul posto di lavoro e consente di dare risposte efficaci quando le persone si sentono sicure nel comunicare. Fondamentalmente, è più probabile che identifichino i problemi in anticipo, il che è quasi sempre un vantaggio.
4. *L'empatia distingue tra un leader che può guidare il cambiamento e uno che può semplicemente mantenere lo status quo*. Siate leader della prima specie, non della seconda.
5. *L'empatia crea opportunità*. Connettetevi con un numero sufficiente di persone e le opportunità arriveranno. Ciò è stato fondamentale nella mia storia personale.

6. *L’empatia tiene l’ego sotto controllo*. Avere successo nella vita o negli affari finisce inevitabilmente per alimentare l’ego. Le persone che circondano leader di successo hanno paura di criticarli e spesso si limitano a lodarli. Questo può diventare pericoloso se non viene arginato. L’empatia è una delle migliori strategie per tenere sotto controllo l’ego, per rimanere vicini a chi vi circonda e assicurarvi che vi dicano sempre la verità, non le cose che le persone credono (o temono) vogliate sentire. L’ego è una forza repellente. L’empatia una forza magnetica.

Impegnatevi. Prendete le vostre decisioni. Mostrate empatia. Costruite relazioni attraverso l’ascolto e la cura per gli altri.

E poi state a vedere cosa succede…

DUE PAROLE SU DAVID

David Ordman è uno stratega finanziario noto nel settore delle telecomunicazioni per aver ricoperto il ruolo di CFO in IHS Towers. Fin da giovane ha mostrato una forte predisposizione per la matematica e la finanza, specializzandosi in ingegneria civile.

Il suo percorso professionale è iniziato presso una delle «Big Four» in contabilità, dove ha sviluppato un approccio disciplinato alla risoluzione dei problemi. Nel 2008 ha conseguito un MBA congiunto presso Columbia Business School e London Business School.

Nel 2012 è entrato in IHS Towers con l'obiettivo di rivoluzionare l'infrastruttura delle telecomunicazioni nei mercati emergenti. Come CFO, ha svolto un ruolo cruciale nella

definizione della strategia finanziaria, facilitando fusioni e acquisizioni, ottimizzando le strutture di capitale e promuovendo l’efficienza operativa.

Il suo stile di leadership si contraddistingue per integrità, empatia e trasparenza. Ha contribuito a trasformare IHS Towers in una delle più grandi fornitrici di infrastrutture per telecomunicazioni mobili, attraendo investimenti, stringendo partnership strategiche e sviluppando un ambiente lavorativo inclusivo e innovativo.

4
GESTIRE LA CONVERSAZIONE

di Aaron Thweatt

Perché il lancio di un razzo abbia successo devono andare bene mille cose contemporaneamente. E basta che una sola vada storta perché si verifichi un disastro.
~ Gwynne Shotwell, presidente e COO di SpaceX

Durante i miei sei anni e mezzo in SpaceX, Gwynne lo ha ribadito più volte. L'ambiente ad alto rischio richiedeva le massime prestazioni da parte di ciascuno.

Il mio ruolo principale in SpaceX riguardava i compensi: la funzione quantitativa delle risorse umane che determina quanto pagare le persone. Un ruolo che equivale a trovarsi in un ascensore all'esterno di un grattacielo. Puoi vedere dentro ogni piano. Attraverso tale prospettiva unica, ho osservato il lato umano di questa organizzazione altamente tecnica e ho visto ciò che plasmava l'esperienza di ogni singolo dipendente, dalle prestazioni lavorative alla realizzazione personale.

Quando si deve provare a far andare mille cose nel modo migliore ed evitare quell'unico errore che potrebbe invalidare tutto, come ci si concentra sulle attività giuste?

Comprensione!

Prima dell'avvento di SpaceX, il mercato dei lanci spaziali era dominato dagli operatori storici. Non esistevano incentivi a adattare la tecnologia o a ridurre i costi. In questo mercato, la via più sicura al successo per un nuovo concorrente era quella di fornire una capacità di lancio simile a prezzi molto più bassi. Grazie a questa comprensione, SpaceX ha saputo conquistarsi una fetta del mercato esistente, aprendo la fascia di segmento inferiore per carichi utili più piccoli.

La soluzione migliore per ridurre i costi di lancio erano i razzi riutilizzabili. L'intera organizzazione aveva ben chiaro il problema su cui focalizzarsi. E questo ha influenzato tutto, dalle decisioni ingegneristiche e di progettazione fino al personale.

La comprensione è una forza potente. Ed è anche il fondamento dell'empatia. Questa consapevolezza mi ha fatto riflettere: e se investissimo nella comprensione delle persone la stessa energia che le aziende investono quando si tratta di superare una difficoltà tecnica? Alla fine, questa domanda mi ha spinto a lasciare la mia brillante carriera in SpaceX e a diventare un executive coach.

Negli ultimi cinque anni, ho aiutato fondatori e dirigenti a sfruttare il potere della comprensione. Attivando l'empatia, i miei clienti hanno ricevuto un enorme vantaggio rispetto a tutti gli altri: creare lo spazio per valutare olisticamente le situazioni, piuttosto che ricadere in risposte limbiche automatiche.

In altre parole, l'empatia può essere una forza consapevole, intenzionale e disponibile su richiesta.

I benefici derivanti dalla creazione di spazio

Cos'è questo «spazio» di cui continuo a parlare?

Immaginatevi impegnati in una chiamata di vendita. Volete concludere l'affare, ma siete focalizzati esclusivamente sulla ricompensa finanziaria. In realtà, non state ascoltando davvero il potenziale cliente. Non ve ne potrebbe importare di meno. Senza l'intenzione di ascoltare, sarete meno capaci di capire le sue esigenze e non riuscirete a connettervi o a comunicare con efficacia.

Ci vuole giusto un secondo per riorientare l'attenzione. E solo allora sarete veramente in grado di ascoltare, invece di concentrarvi in modo miope sul risultato auspicato. L'ho sperimentato di persona nel mio primo lavoro come venditore porta a porta. Vendevo servizi di gestione dei rifiuti, un lavoro solo su provvigione che mi costringeva a bussare alle porte sotto il sole rovente e nel freddo pungente di Denver, in Colorado. Ero determinato a darmi da fare, ma avevo anche un bisogno disperato di soldi.

E la mia disperazione era evidente a ogni tentativo. Non ero presente. Sentivo le parole del padrone di casa, ma non le ascoltavo veramente.

Recitavo meccanicamente un copione. Di tanto in tanto, qualcuno più amichevole mi chiedeva come stesse andando la mia giornata. Io mi affrettavo a rispondere «Bene», per poi lanciarmi a capofitto nel discorso. Incapace di apprezzare quell'accenno, perdevo l'opportunità di connettermi.

Quando i rappresentanti più esperti mi portavano nei loro giri, li osservavo accogliere la gentilezza degli altri e rispondere con disinvoltura alle domande. Poi, una volta stabilita una connessione, passavano con naturalezza alle questioni sul servizio di smaltimento rifiuti. Tale approccio più fluido al processo di vendita, basato su una connessione autentica, produceva risultati di gran lunga migliori. Questa prima lezione ha consolidato in me il valore della presenza e l'importanza di cosa volesse dire creare lo spazio affinché un'altra persona potesse esprimersi.

Quando mi sono messo nella disposizione di ascoltare, ho iniziato a vendere. A volte i proprietari di casa mi raccomandavano persino ai vicini, che erano quindi più propensi a iscriversi. Un vero e proprio effetto domino!

L'ultima frontiera verso la frontiera finale

Da ragazzo, ero uno che pensava troppo e soffrivo di un perfezionismo debilitante, cosa che comprometteva la mia capacità di comunicare. Attribuisco questa mia caratteristica al fatto di essere cresciuto nelle zone rurali dell'Alaska, «l'ultima frontiera».

Non avevamo l'elettricità, perciò trascorrevo le estati a tagliare legna da ardere. Ne accumulavamo abbastanza per sopravvivere all'inverno, quando la neve era così alta da impedirci quasi di prendere la macchina. Avevamo una segheria e io ero incaricato di accatastare il legname e di tagliare con la motosega i pezzi di legno sul bordo dei tronchi non adatti a diventare assi.

Tra infanzia e adolescenza, ho avuto due patrigni. Entrambi erano modelli tutt'altro che stellari. Verbalmente e fisicamente aggressivi con me, mio fratello minore e mia madre, rendevano costantemente casa nostra un luogo insicuro. Il concetto di «famiglia» non mi smuoveva chissà quali corde.

Dovendomi confrontare con gli elementi ostili dell'Alaska quanto con quel tipo di vita domestica, ho sviluppato un'etica del lavoro a dir poco folle e ho imparato a gestire una pressione mentale estrema. Sono diventato

uno che voleva avere successo nella vita, pur mantenendo carattere e integrità. Non avrei mai voluto che qualcuno provasse quello che avevo vissuto io in quella casa.

Dopo un'educazione di questo tipo, il mio lavoro porta a porta è stato il primo passo verso la creazione di uno spazio attraverso cui connettermi con le persone affinché si sentissero ascoltate e considerate. Di lì a poco, mi sono trasferito a Denver per diventare consulente finanziario. Poi ho lavorato nel settore petrolifero e del gas. Al momento della Grande Recessione, nel 2008, vivevo a Los Angeles e facevo il mercante d'arte. Con l'aggravarsi della crisi, sono sopravvissuto a diversi licenziamenti. Poi è arrivato il mio momento.

Boom! Disoccupato nel 2009, senza un percorso di carriera lineare su cui fare affidamento. A quel punto, ho subito messo a frutto le mie competenze nel porta a porta. Ho stilato un elenco di potenziali aziende per cui volevo lavorare, ho stampato i curriculum e ho indossato l'abito migliore. Ho messo piede in 225 aziende diverse in tre giorni (la sicurezza dell'edificio mi ha cacciato solo una volta!).

La maggior parte dei grattacieli e dei complessi direzionali nel centro di Los Angeles, Century City e Santa Monica ha rigidi protocolli di sicurezza. Nessuno entra senza appuntamento… e io non ne avevo. Così, ho dovuto arrangiarmi quando non sembrava esserci una soluzione.

Il mio obiettivo principale era AECOM Technologies. Dopo essere stato respinto da altre aziende, sapevo di dover modificare la mia strategia. Questa volta mi sono avvicinato al banco della security e ho considerato il lavoro della donna che avevo davanti. Il suo compito era garantire la sicurezza di tutti all'interno dell'edificio. Poteva accedere solo chi era munito di badge o aveva un appuntamento. Ho cercato di entrare in empatia con questo tipo di responsabilità.

«Salve», ho detto. «Mi chiamo Aaron. Sto cercando un lavoro. Mi piacerebbe davvero tanto lavorare per AECOM e le sarei molto grato se mi desse l'opportunità di salire per lasciare il mio curriculum a qualcuno. Non voglio creare problemi a nessuno. Non è che mi potrebbe aiutare?»

Dopo un istante, mi ha risposto: «Vieni con me». Mi ha fatto oltrepassare i tornelli e diversi colleghi della security abbastanza imponenti. Poi, dopo aver passato il badge per l'ascensore, mi ha spedito direttamente al piano executive! Quando le porte dell'ascensore si sono aperte, dalla reception mi separava un cavernoso corridoio di marmo lungo un centinaio

di metri. Mi sono avvicinato e mi sono presentato all'addetta alla reception. Quella conversazione mi ha fruttato il biglietto da visita del capo reclutatore.

L'ho chiamato immediatamente e, nell'arco di un anno, ci ho costruito un rapporto. Lui mi inoltrava periodicamente le posizioni aperte, ma per lo più giocavamo a rincorrerci al telefono. Sapevo perché. In quel mercato aveva molti candidati; quindi, oltre alla tenacia, dovevo mostrare qualcos'altro che mi distinguesse. Dopo un inseguimento lungo sei mesi, l'ho contattato un 4 luglio. Sapevo che non sarebbe stato in ufficio e ho lasciato un messaggio augurandogli, per l'appunto, un buon 4 luglio. Senza alcuna richiesta.

Dopo quasi un anno, finalmente, è venuto fuori il ruolo giusto per me. Ho iniziato a lavorare presso AECOM Technologies come analista della retribuzione executive il 1° marzo 2010. Ora ero io a determinare quanto pagare il CEO, i dirigenti, il consiglio di amministrazione e il top management. Non ho trovato semplicemente un lavoro. Ho pescato una carriera dal nulla durante la peggiore recessione degli ultimi settant'anni.

Sì, la perseveranza e il duro lavoro hanno dato i loro frutti, ma il fattore chiave è stata la presenza, l'empatia. Avrei potuto essere altrettanto motivato e laborioso, ma se non fossi entrato in connessione con la guardia di sicurezza e il reclutatore, tutti quegli sforzi sarebbero stati inutili. La mancata connessione è spesso l'unico fattore che fa andare tutto storto, anche se mille altre cose vanno bene.

Un esempio concreto. Il reclutatore mi ha contattato alcuni mesi dopo che avevo iniziato il lavoro. «Buon 4 luglio», mi ha detto, ridacchiando. «È stato un bel pensiero. L'ho apprezzato.» Poi mi ha confidato di aver lasciato lo stesso tipo di messaggi quando era a caccia dei migliori talenti ingegneristici in un ruolo precedente. Eravamo sulla stessa lunghezza d'onda. Quando sei in una posizione di svantaggio, la comprensione e la connessione a livello personale possono far pendere la bilancia a tuo favore.

Man mano che sviluppavo un insieme di competenze di nicchia preziose e richieste, trovare lavoro è diventato sempre più facile. Sono stato reclutato da Activision Blizzard, dove mi sono occupato dei compensi su larga scala per tutte quelle case di sviluppo di videogiochi che hanno realizzato *Call of Duty* e *Skylanders*.

Dopo circa due anni, ho ricevuto notizia di un ruolo di Senior Compensation Analyst presso SpaceX e mi sono detto di avere l'esperienza

giusta per affrontare un’impresa così monumentale. Nel giugno 2014 sono entrato con orgoglio in un’azienda che ha fatto la storia esplorando lo spazio, la frontiera finale.

Empatia e comprensione mi hanno lanciato davvero dall’ultima frontiera alla frontiera finale.

Creare lo spazio, creare l’impatto

Nel mio executive coaching utilizzo un framework chiamato Manage the Conversation (MTC), ovvero Gestire la Conversazione. Il framework aiuta a implementare l’empatia per gestire qualsiasi conversazione, appunto, con gli altri e con se stessi.

Fase I: Ascoltarsi

Prima di affrontare conversazioni esterne, dovete essere in grado di gestire le conversazioni con voi stessi. Quando riuscite a regolare e a dirigere i pensieri e i sentimenti, sviluppate un’adattabilità in tempo reale. A quel punto, sarete capaci di gestire qualsiasi cosa provenga da fuori.

La più grande conversazione interna che ho dovuto gestire riguardava il desiderio di uscire dal sistema aziendale americano. Sapevo che avrei potuto essere più utile al genere umano come coach, aiutando dirigenti e imprenditori a eccellere in quello che era il loro talento. Che avrei potuto mettere su un’impresa di successo e vivere secondo i miei termini e i miei programmi. Due anni dopo essere entrato a far parte di AECOM sapevo insomma che avrei voluto abbandonare la carriera aziendale. Il lavoro non mi entusiasmava più. Proprio così: quell’opportunità per cui mi ero tanto dato da fare, all’improvviso aveva una data di scadenza.

Nel decennio successivo, mi sono convinto a tollerare un’occupazione 9-17 passando ad aziende «più cool» e con uno stipendio più elevato. Ma non mi sentivo comunque appagato e il carico di lavoro aumentava. Il prezzo che dovevo pagare per andare contro i miei desideri cresceva di anno in anno. Alla fine, l’effetto sulle mie relazioni personali, sulla salute e sulla gioia è diventato insostenibile.

… Finché non ho preso una decisione forte: smettere di dare priorità al successo finanziario e al prestigio aziendale rispetto al mio equilibrio

interiore e al mio benessere. Non c'era niente di più fico dopo SpaceX. La cosa più cool che rimaneva da fare era vivere secondo le mie regole.

So cosa vuol dire inseguire con determinazione obiettivi esterni nella speranza di creare una vita diversa, solo per sentire la vita reale scivolare via. So anche cosa significa scegliere ciò che desidera il cuore, piuttosto che essere vincolati a un'infanzia difficile.

Prendendovi lo spazio per ascoltare ciò che desiderate, piuttosto che ciò a cui siete abituati, potrete portare equilibrio nella vostra vita e nelle vostre relazioni. Una vita senza equilibrio genera tensione. La tensione prosciuga la vostra ampiezza di banda, la vostra capacità di ascoltare. Più tensione riuscite a lasciare andare, più sarete in grado di sintonizzarvi con il vostro intuito.

È un concetto che esploro spesso con i miei clienti. La verità emotiva guida nella giusta direzione. A volte è necessario andare alla radice del problema, ma i clienti provano sempre gioia (e sollievo) quando trovano chiarezza ed equilibrio.

Iniziate il processo ponendovi domande importanti:

- A che gioco sto giocando?
- Voglio vincere a questo gioco… o in qualcos'altro?
- Se perseguissi ciò che suscita il mio interesse, quanto sarebbe importante aver fatto chiarezza in maniera tempestiva?
- Cos'è che posso fare per agire immediatamente sulla base di questa chiarezza?

Quando avrete risposto, vi sentirete meno oppressi dalla vostra situazione e più in equilibrio nella vostra carriera o nelle vostre relazioni. Inoltre, migliorerete la vostra capacità di empatizzare con gli altri.

Fase II: Creare spazio per connettersi con gli altri

Chiunque può sfruttare l'empatia e la comprensione, e queste competenze portano con sé un valore enorme quando vengono implementate nei processi che riguardano i dipendenti, nei funnel di marketing, nelle chiamate di vendita, nelle negoziazioni e nel coinvolgimento del pubblico.

L'esito di maggior impatto è la creazione di una relazione personale.

In qualità di consulente finanziario, mi è spesso capitato di sentire una particolare obiezione al trasferimento dei conti, anche quando i portafogli avevano subito perdite o erano stati mal gestiti per quanto riguardava la tolleranza al rischio.

«È solo che il nostro consulente ci piace, tutto qua.»

Quest'obiezione non era che l'ennesimo promemoria di quanto fosse importante concentrarsi nelle conversazioni iniziali mirate a conoscere le persone e la loro visione della vita e della famiglia. Questo creava fiducia prima che suggerissi come allocare i loro investimenti. Ho modificato l'intento: più che a voler chiudere l'affare, ero interessato a loro.

Fase III: Combinare empatia e chiarezza

L'obiettivo non è soltanto creare una connessione personale, ma far sì che le persone percepiscano le vostre intenzioni.

Pensate all'ultima volta che avete avuto bisogno di un meccanico. La vostra auto è il mezzo con cui vi recate sul posto di lavoro e con cui provvedete alla vostra famiglia, e dunque è naturale che i costi della riparazione vi tengano in apprensione.

Ora immaginate di incontrare un meccanico che vi ascolti, che vi spieghi il modo di risolvere il problema e fornisca un preventivo onesto ed economicamente vantaggioso. Questo vi darà la certezza immediata che non si sta approfittando della vostra situazione. L'intento di quel meccanico, ovvero darvi la sensazione di essere ascoltati e trattati in maniera equa, avrebbe un grosso impatto.

I clienti sono sempre in cerca di una connessione umana. Questo fornisce un'esperienza emotiva superiore, che poi associano a voi o alla vostra azienda. È così che si fidelizzano a vita.

L'empatia è un gioco a lungo termine.

Essere empatici è fondamentale anche per i manager. Una lezione importante che ho appreso lavorando alle risorse umane: le persone non lasciano le aziende, lasciano i manager!

L'esperienza dei dipendenti conta quanto quella dei clienti. Le dinamiche organizzative a livello individuale e di team possono compromettere qualsiasi contributo positivo all'esperienza dei dipendenti (stipendio, benefit, progetti interessanti). Se i manager non hanno

un’intelligenza emotiva (EQ) adeguata, è più probabile che i talenti migliori siano tentati di andarsene, anche se ricevono compensi superiori al dovuto.

Specie nelle organizzazioni tecniche in rapida evoluzione, vengono spesso promossi coloro che hanno un QI elevato o spiccate capacità tecniche, indipendentemente dalle capacità nella gestione del personale.

Le organizzazioni dovrebbero selezionare i talenti manageriali capaci di sfruttare l’empatia, oltre ai risultati tecnici. Fornire formazione sull’intelligenza emotiva, sulla connessione tra esseri umani e sulla risoluzione dei conflitti è una strategia vincente per ridurre gli attriti tra team e manager. Infine, naturalmente, bisognerà assumere un coach o un consulente, nel caso in cui queste competenze non fossero già parte integrante dell’organizzazione.

Conclusioni

Abbiate il chiaro intento di creare spazio nella vostra mente. Date ascolto a clienti, dipendenti o ad altri stakeholder importanti. Elaborare soluzioni personalizzate è la strategia per vincere. Le persone apprezzano il fatto di sentirsi ascoltate, sia sul piano individuale che su larga scala. Tutto questo si tradurrà in un aumento del valore del cliente dovuto alla fidelizzazione, in connessioni più profonde con il brand e in una riduzione dei costi di abbandono.

Una volta integrata nella cultura e nei processi, l’empatia crea il massimo vantaggio competitivo. Anche le grandi aziende possono essere spodestate da startup in rapida evoluzione volenterose di creare connessioni significative con i clienti.

Prendete il caso di Amazon alla fine degli anni Novanta. I grandi negozi al dettaglio regnavano sovrani e i clienti odiavano pagare per la spedizione online. Facciamo un salto in avanti, fino alla spedizione gratuita in due giorni e ai resi facili di Prime, armi con cui Amazon ha esteso il suo dominio su un intero settore. Dal punto di vista del cliente, sono due iniziative fortemente empatiche. Certo, hanno richiesto un investimento massiccio e anni di logistica, ma i frutti sono stati significativi.

La volontà di Amazon di anteporre l’empatia incentrata sul cliente ai profitti a breve termine si è rivelata un’arma potente. Nel breve termine, avrebbe potuto non investire nell’infrastruttura di Prime, riportare risultati

trimestrali migliori per anni e compiacere Wall Street. Ma, così facendo, non avrebbe mai dominato l'e-commerce.

Se oggi incorporaste una maggiore empatia nella vostra attività, nel vostro team o nelle vostre relazioni, quali vantaggi vedreste? Questi aggiustamenti a breve termine varrebbero i risultati a lungo termine?

Vi auguro un viaggio empatico di grande successo!

DUE PAROLE SU AARON

Aaron Thweatt è un executive coach ed esperto di risorse umane che crede fermamente nel potenziale individuale. La sua missione è creare connessioni tra talento, ambizione e progettualità, supportando dirigenti e imprenditori nel loro sviluppo personale e professionale.

Prima di fondare Respark Coaching, ha maturato un'importante esperienza in settori diversi, dalla finanza al marketing, definendo strategie di retribuzione per aziende come AECOM, Activision Blizzard, SpaceX e DoorDash.

Il suo approccio si basa sui sei principi del Certified High Performance Coaching: produttività, persuasione, psicologia, fisiologia, finalità e presenza. La sua specialità è

insegnare a «gestire la conversazione» attraverso un framework che permette di dirigere pensieri, sentimenti e azioni verso obiettivi concreti.

Aaron si dedica con particolare attenzione a guidare professionisti, soprattutto donne, nell'arte della negoziazione salariale.

Per contatti con Aron: www.resparkcoaching.com e @aaronthweatt su tutte le piattaforme.

5
VITA DA NEGOZIATORE: IL POTERE INESPLORATO DELL’EMPATIA

di Daniel Brackins

La memoria mi riporta a quando, all’età di sei anni, mi sono trasferito con la famiglia dalla Germania agli Stati Uniti perché il mio patrigno, un militare, era stato dislocato lì. Il viaggio entusiasmante attraverso l’Atlantico è stato un rimescolio di emozioni, aspettative e addii con cui non avevo familiarità.

La destinazione finale? Atlanta, Georgia. La città tentacolare era un luogo in cui mi sentivo totalmente estraneo. Il paesaggio, la lingua, quelle auto enormi e l’afa estiva: tutto mi sembrava completamente nuovo. Eppure, mi sono adattato in fretta a quell’ambiente così diverso dalla Germania, con le sue vecchie stradine.

La differenza più sorprendente stava nelle persone. In così giovane età, avendo appena instaurato le prime amicizie scolastiche, mi sono ritrovato improvvisamente a ricominciare in un altro mondo. Ho dovuto imparare a relazionarmi con un nuovo gruppo di individui.

In quanto figlio di un militare, ho dovuto abituarmi presto ai continui trasferimenti. Ogni trasloco, inizialmente sconfortante, si trasformava poi in una straordinaria lezione di adattamento, insegnandomi a essere flessibile e reattivo. Ben presto ho capito che, per adattarmi bene e costruire connessioni significative, dovevo padroneggiare l’arte dell’ascolto attivo e comprendere i bisogni degli altri.

Dopo tre anni trascorsi ad Atlanta presso Fort Benning, un altro trasferimento ci ha riportati in Germania, dove ho avuto modo di constatare come il mio Paese d’origine fosse cambiato insieme a me. Poi è seguito un periodo a Fort Hood, in Texas. A quel punto ero un giovane adolescente e ho compreso che le basi militari che avevano fatto da sfondo alla mia crescita formavano comunità cementate dalla reciproca adattabilità. Questo

filo comune, condiviso dai miei coetanei, si è rivelato un toccasana per il ciclo ricorrente di partenze e arrivi, di amicizie acquisite e perdute. Gli altri studenti in classe sapevano fin troppo bene cosa volesse dire essere il nuovo arrivato.

Dopo il diploma di scuola superiore, ho seguito il cuore e mi sono iscritto alla Temple University di Philadelphia. A influenzare la mia decisione, l'attrattiva di un amico che già frequentava l'università e la prospettiva di vivere il mio sogno in Giappone, dove la Temple ha un campus. Ho trascorso due anni incredibili in Giappone, immergendomi a fondo nell'esplorazione dei suoi antichi templi e assaporando la cucina locale. Ho perfezionato la mia pratica nelle arti marziali, avendo l'onore di imparare da alcuni veri maestri della disciplina. Durante le vacanze, mentre gli altri tornavano a casa, io rimanevo all'estero, ampliando la mia visione del mondo attraverso l'esplorazione della Thailandia.

All'università ero particolarmente interessato alla psicologia, in particolar modo allo studio delle relazioni e della motivazione umana. Mi incuriosiva la ragione per cui le persone si comportassero in un certo modo e come esprimessero le loro motivazioni intrinseche. Ho imparato che ognuno di noi è guidato da una narrazione unica che modella la nostra prospettiva e il nostro modo di interagire con il mondo. Una comunicazione efficace ci permette di comprendere queste narrazioni, facilitando scambi fruttuosi.

Terminati gli studi, mi sono ritrovato a Los Angeles. Eravamo all'inizio della rivoluzione dei social media ed ero affascinato dal loro potenziale in grado di rivoluzionare il panorama della comunicazione globale. Dopo aver acquisito esperienza in una piccola agenzia, una discussione improvvisata a un food truck mi ha portato a ricoprire un ruolo presso una prestigiosa società di pubbliche relazioni operante a livello mondiale. Lì ho affinato la mia arte e alla fine ho iniziato a lavorare su strategie per clienti di alto profilo, circostanza che avrebbe lanciato definitivamente la mia carriera nel campo della comunicazione.

Lavorando come professionista strategico presso alcune delle principali società di pubbliche relazioni del mondo, mi è stata affidata la responsabilità di dare forma alle narrazioni per brand importanti come Netflix, Pfizer e Volkswagen. Il ruolo si è rivelato impegnativo ed entusiasmante, ma allo stesso tempo carico di inestimabili opportunità per imparare e crescere nella mia posizione.

Così, ben presto ho scoperto che la vera chiave per il successo nelle relazioni con i clienti non si limitava più ai vecchi standard. Non era più come al tempo in cui li stupivamo con l'esperienza di branding e le brillanti campagne pluripremiate. Le cose nelle pubbliche relazioni stavano cambiando rapidamente e sentivo che, benché si trattasse di grandi marchi, a guidarli erano motivazioni più personali. I clienti cercavano qualcosa di più di un elenco delle nostre credenziali. Volevano comprensione. Desideravano una comprensione profonda e genuina del loro pubblico, della visione della loro azienda e, soprattutto, delle loro sfide. Avevano bisogno di qualcuno che seguisse empaticamente il loro percorso e creasse strategie in sintonia con i loro valori fondamentali.

Questa presa di coscienza ha modificato il mio percorso, portando a un cambiamento significativo nel modo in cui affrontavo la comunicazione con i clienti. Il metodo convenzionale di raccogliere informazioni, facendo domande dirette, spesso erigeva un muro tra noi e i clienti. Quella raffica incessante di domande spesso li metteva sulla difensiva, creando disagio e attriti nella conversazione. Le domande dirette, inoltre, ignoravano completamente le preferenze di quelli che definivo come tipi «analitici», persone predisposte a prendersi del tempo per riflettere, considerare e fornire risposte ben ponderate. Per questo tipo di clienti, l'aspettativa di risposte immediate non era soltanto scomoda ma anche fonte di stress. Mi sono chiesto: perché dovrei mettere a disagio un cliente quando il mio obiettivo è quello di costruire una relazione?

Come alternativa, ho implementato il concetto di «etichette», da intendere come affermazioni che riconoscono i pensieri del cliente, ne convalidano le preoccupazioni e gli aprono una strada rassicurante che gli permetta di fornire ulteriori informazioni. Invece di fare domande incessanti, ho iniziato a usare semplici frasi come: «Si direbbe che lei abbia un motivo per dire/volere/chiedere questa cosa…». La strategia ha segnato un punto di svolta. L'utilizzo delle etichette non solo ha portato alla luce le informazioni necessarie alla negoziazione, ma ha anche migliorato il rapporto tra noi e i nostri clienti. Le nostre conversazioni non erano più piene di pause imbarazzanti o di risposte difensive. Sono diventate una piattaforma per discussioni aperte e sincere, rafforzando il rapporto tra cliente e agenzia.

In una presentazione, la maggior parte delle agenzie ama parlare di sé. Scelgono di concentrarsi sulle loro capacità percepite in modo generico,

sperando di soddisfare le esigenze del cliente; per molti anni, questo è stato il modello tradizionale. Ora, immaginate di iniziare con una semplice domanda: «Avreste potuto scegliere tante agenzie, perché proprio noi?» Quando uso questa frase, succede qualcosa di straordinario. Quando chiedo a un cliente perché ha scelto di venire da noi, mi descrive quello che apprezza. Non devo convincerlo. È lui a dirci cosa lo ha convinto.

Questo cambiamento fondamentale nello stile di comunicazione non si limitava al modo in cui ponevamo le domande; permeava anche il modo di ascoltare. La saggezza tradizionale ci consigliava di ascoltare il doppio di quanto parlassimo. Un'interazione illuminante con un dirigente di alto livello ha provocato un cambiamento nel mio modo di pensare quando ha detto: «Raccogli i dati con gli occhi». Ancora una volta, questa semplice affermazione aveva implicazioni profonde. Nelle trattative, le nostre controparti rivelano costantemente informazioni. Restringiamo ciò che riceviamo limitandoci semplicemente ad ascoltarle. Perché? Di fatto, comunicano anche attraverso il linguaggio del corpo, le espressioni e i pensieri inespressi.

Spinto da questa riflessione, ho ampliato la portata del mio ascolto. Durante le riunioni, ho iniziato a prestare maggiore attenzione ai segnali visivi. Trovavo particolarmente significative le pause tra le parole e i sentimenti inespressi. Andando oltre il semplice ascolto di ciò che gli altri dicevano, ho iniziato a «sentire» ciò che potevo intuire, come i loro pensieri non rivelati. Questo approccio mi ha aperto nuove prospettive. Mi ha permesso di sfruttare tutti i miei sensi, incrementando la profondità e la ricchezza delle informazioni raccolte, e trasformando il concetto di ascolto nelle mie interazioni professionali.

Di conseguenza, il mio mantra si è evoluto. Ho iniziato a pensare: «Ascolta cinque volte di più di quanto parli». Una massima, questa, che da allora è diventata il fondamento del mio approccio alla comunicazione.

Un altro cambiamento significativo è avvenuto quando ho rivalutato l'importanza e l'efficacia complessiva del nostro processo di ricerca preliminare alla consulenza. Ancora una volta, guardando al vecchio metodo, è normale che i professionisti conducano ricerche approfondite sulle loro controparti prima di intraprendere trattative o avanzare proposte. Questo approccio sembra logico e foriero di risorse, ma ho scoperto che spesso può essere fuorviante e piuttosto dispendioso in termini di tempo.

Quella che percepiamo attraverso le ricerche online è spesso una realtà alterata. Iniziamo a identificarci con un'immagine creata ad arte che potrebbe non riflettere la verità. Passare settimane o mesi a esplorare una persona che poteva non rispecchiare quella reale mi è parso sempre più un esercizio futile.

Ho imparato che le informazioni più preziose emergevano «al tavolo». Nella foga del momento, durante le interazioni dal vivo, le persone rivelavano gli aspetti più genuini di se stesse. Queste rivelazioni fornivano informazioni che nessuna ricerca preliminare avrebbe potuto svelare. Costituivano il vero cuore della conversazione, introducevano nuove possibilità e spesso orientavano la negoziazione verso direzioni inaspettate ma favorevoli.

Questa prospettiva si estendeva anche al concetto di cosa fosse realmente un «vantaggio negoziale». Nelle trattative, il vantaggio negoziale è spesso considerato come una rete di sicurezza, una garanzia del fatto che la controparte alla fine si adeguerà per paura di un esito sfavorevole. Tuttavia, io lo considero in maniera decisamente diversa. Lo percepisco più come una forma di influenza che di minaccia. Si tratta di capire cosa motiva la controparte, di vedere cosa la spinge, cosa valorizza di più, e di usare questa comprensione per creare una situazione vantaggiosa per entrambe le parti.

Proprio come il concetto di vantaggio negoziale, anche quello di compromesso ha subito una trasformazione ai miei occhi. Secondo la vulgata, il compromesso è essenziale per una negoziazione di successo. Tuttavia, ho scoperto che spesso induce risentimento e scontento. Dà adito a uno scenario in cui ambedue le parti hanno la sensazione di aver rinunciato a più di quanto avrebbero dovuto, portando a una situazione in cui ci rimettono entrambe, anziché alla tanto auspicata win-win. Pertanto, il mio approccio è passato dalla ricerca di compromessi alla creazione di soluzioni reciprocamente vantaggiose, cosa che ha migliorato le relazioni a lungo termine con i clienti.

Anche la fallacia dell'ancoraggio elevato, che attira l'attenzione sulle qualità positive di un individuo, mi è diventata abbastanza evidente. Benché alcuni studi suggeriscano che l'ancoraggio elevato possa essere una strategia di negoziazione efficace, l'esperienza reale dipingeva un quadro molto diverso. In pratica, le persone che usavano questa strategia finivano spesso per mandare a monte potenziali affari. Le loro controparti, sfinite

dall’incessante ancoraggio elevato, decidevano con una certa frequenza di abbandonare il tavolo. Era evidente che il prezzo non era l’unico fattore chiave per il successo di una negoziazione. L’esito era influenzato da altri fattori, spesso più importanti del prezzo.

Un altro consiglio dato spesso comunemente in fatto di negoziazioni è quello di tenere a mente un cosiddetto BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement, ovvero «la migliore alternativa rispetto a un accordo negoziato») – prima di sedersi. Nemmeno questo concetto funzionava, per me. Presuppone che avere una rete di sicurezza vi renda più rilassati e, di conseguenza, più efficace nelle negoziazioni. Tuttavia, ho scoperto che la necessità di un BATNA deriva spesso da uno stato di ansia e paura. E affrontando una trattativa con apprensione, si inibisce il proprio potenziale in partenza.

Allo stesso modo, fare affidamento su criteri esterni per guidare una negoziazione si rivelava spesso controproducente. Molte persone tendono a fossilizzarsi nel loro desiderio di «equità»: sembra logico, ma uno sguardo più attento ci dice che questo è estremamente soggettivo e porta spesso a una situazione di stallo. Il miglior accordo possibile non è governato da un parametro esterno ma dalla soddisfazione di entrambe le parti.

Anche il consiglio tradizionale di trovare un terreno comune e creare una situazione vantaggiosa per tutti andava ripensato. Questi concetti, benché teoricamente validi, spesso falliscono nella pratica. Al tavolo delle negoziazioni, le priorità delle persone differiscono enormemente, rendendo impossibile trovare un «compromesso» che soddisfi tutti. Guardando alla mia esperienza, spesso le persone che insistono per incontrarvi «a metà strada» non giudicano bene le distanze. Di solito, cercano di trascinarvi dalla loro parte, imponendo nuovi termini mascherati da equità e compromesso. Pertanto, trovo sempre meno attraente l’idea di ciò che è in genere considerata una situazione win-win o un compromesso reciprocamente accettabile.

Ogni presentazione di un’agenzia denoterà probabilmente competenze simili. Gli agenti parleranno e si vestiranno anche allo stesso modo. Riconoscendo l’esistenza di tali somiglianze, la scelta del cliente non dipenderà solo dalle semplici competenze. Il cliente cercherà un’agenzia che lo ispiri e con cui si senta in sintonia, un’agenzia che rifletta la sua passione e infonda fiducia. E questo significa che il concetto di «chimica» è fondamentale. Un sondaggio del 2012 condotto da Avidan Strategies ha

rivelato che il 96% dei consulenti ritiene che la chimica sia cruciale per il successo di una presentazione. Solo un terzo attribuisce il merito a un lavoro creativo straordinario, e la metà di quel numero lo attribuisce invece a una strategia brillante.

Coltivare la chimica va oltre le semplici interazioni superficiali; richiede un'empatia profondamente sviluppata. La capacità di ascoltare, di comprendere davvero le esigenze e le prospettive del cliente può innescare una connessione che trascende il normale rapporto d'affari. Praticata con autenticità, l'empatia alimenta la fiducia e il rispetto reciproco, favorendo quella chimica fondamentale a una collaborazione di successo.

Concentrarmi sull'empatia è una scelta: costituisce una parte significativa del mio approccio al business. Ancor prima di diventare pienamente consapevole della sua efficacia nel creare e mantenere relazioni d'affari, avevo intuito che sintonizzarsi e ascoltare con attenzione, capire davvero cosa dicesse l'altra parte, era la strada verso il successo.

Attribuisco parte di questa sensibilità alla mia esperienza di figlio di un militare. Tutto è iniziato quando ho capito che articolare una chiara comprensione della prospettiva degli altri era un modo per farli sentire ascoltati. Questo metodo porta spesso ad accordi migliori e a negoziazioni di maggior successo. Non funziona perché è una tattica intelligente. Funziona perché è un modo genuino e umano di comunicare.

L'evoluzione del mio approccio alla comunicazione aziendale è stata una piccola parte di un viaggio di scoperta che dura da tutta una vita. Alimentata dalla curiosità, ogni lezione aiuta a plasmare la mia visione d'insieme. Ogni incontro arricchisce la mia comprensione. Questo percorso non mi ha solo reso un professionista migliore. Ha anche contribuito a formare un essere umano migliore, più completo.

Studio lo zen e lo stoicismo, concetti che si basano su principi simili. Il mio percorso nelle arti marziali mi ha portato al jujutsu, ovvero ad abbracciare la flessibilità nel conflitto. Se qualcuno vi spinge, la risposta migliore non sempre è contraccambiare la spinta, né tantomeno distruggere l'altro. L'obiettivo nel jujutsu è proteggere voi stessi e l'altro nella medesima azione.

Spesso la nostra tendenza naturale nella comunicazione è quella di respingere con altrettanta forza se veniamo spinti. Spendiamo energie inutili – emotive e fisiche – per affermare ciò che vogliamo in una negoziazione. Ma imparare ad accettare una postura più cedevole e adattabile porta il più delle volte a risultati di gran lunga migliori.

La vita è una brava maestra. E mentre continuo a esplorare il suo ricco arazzo, scopro di essere ancora desideroso di apprendere e crescere. Empatia nel business non significa solo comprendere la prospettiva altrui. In un senso più profondo, vuol dire riconoscere e rispettare l'umanità dell'altro. Colmare un divario non solo tra professionisti, ma tra esseri umani. In questo senso condiviso di umanità risiede la promessa non solo di affari di successo, ma di un mondo migliore.

DUE PAROLE SU DANIEL

Daniel Alexander Brackins, nato a Regen in Germania, è un esperto di strategia digitale e brand storytelling. Dopo significative esperienze internazionali, tra cui un periodo in Giappone, oggi risiede negli Stati Uniti e parla fluentemente inglese, tedesco e giapponese.

La sua formazione nelle arti marziali, iniziata in giovane età, lo ha portato a diventare istruttore di jujutsu a sedici anni. In oltre tre decenni ha allenato civili e forze dell'ordine, integrando i principi di disciplina e pazienza nel suo approccio professionale.

La sua capacità di semplificare concetti complessi gli ha permesso di sviluppare efficaci strategie di marketing per aziende Fortune 500 nei settori sanitario, farmaceutico, tecnologico e dell'intrattenimento. Il suo approccio combina arti marziali, stoicismo, zen e

principi del metodo Black Swan, permettendogli di tessere narrazioni che amplificano i brand e creano connessioni autentiche, guidando individui e organizzazioni verso il loro pieno potenziale.

Per ulteriori informazioni visitate danielbrackins.com.

6
RENDERE LA MATEMATICA COMPRENSIBILE A STUDENTI, INSEGNANTI E GENITORI

di Pat Murray

Ero disperato. A tarda sera – era il 17 settembre 1988 –, stavo ancora sudando per fare qualche progresso su un compito universitario da consegnare alle nove del giorno dopo. Dovevo superare l'esame a tutti i costi. Non importava il voto. L'importante era passare, accidenti!

Ero sempre stato abbastanza bravo, a scuola, e per fortuna la maggior parte delle cose mi venivano con facilità. Ero anche un atleta di talento, tanto da guadagnarmi a diciannove anni un lucroso contratto nel football. Alla fine, comunque, ho rinunciato all'opportunità per sposare Maree, l'amore della mia vita. Dopo diversi decenni di matrimonio e dieci figli, posso dire con certezza di aver fatto la scelta giusta!

Il che non vuol dire che io non abbia mai fallito. Ho sperimentato molti insuccessi, in realtà, ma non così tanti in ambito scolastico, e solo in materie che non mi interessavano granché. Ma questa era una cosa diversa. Molto diversa. Essendomi sposato giovane (e ormai in attesa del nostro primo figlio), sentivo tutta la pressione di dover ultimare il corso di studi per iniziare a guadagnare soldi veri con cui sostenere la famiglia.

E quel compito era un ostacolo imprevisto. Per la prima volta, non riuscivo a capire un argomento che dovevo assolutamente assimilare. Questo senso di frustrazione e di difficoltà mi erano totalmente estranei e non mi piacevano affatto.

Ho provato di tutto. Ho letto e riletto il testo e gli appunti. Ho contattato il docente, che si è limitato a ribadire le idee che non avevo afferrato in aula. E quando ho chiesto aiuto al mio tutor è andata allo stesso modo. Più ci provavo, più sprofondavo. All'orario limite, ho inviato il compito. Sapevo che non era andato molto bene, e i risultati non sono stati una sorpresa.

Non sono passato.

Allora non lo sapevo, ma quel «fallimento» mi avrebbe impartito una delle lezioni più importanti della mia vita. Una lezione incentrata sull'empatia, soprattutto con i miei studenti.

Sperimentare quella frustrazione in prima persona mi ha reso un insegnante migliore. Nel mio lavoro di docente, so che molti ragazzi provano una sorta di vergogna e di sfiducia perché, per quanto si impegnino, non riescono a capire certe cose. È una fatica che comprendo benissimo. Per mia fortuna, non l'ho sperimentata così spesso, ma certi studenti si sentono costantemente così e so quanto possa essere demoralizzante.

Non che sia facile, per me, praticare l'empatia – basta chiedere a Maree! –, e se state leggendo questo libro, scommetto che potrebbe non esserlo nemmeno per voi.

Ma nel mio lavoro devo entrare in empatia con tre gruppi di persone:

1. I primi sono i miei studenti di matematica, da quelli in difficoltà a quelli più brillanti (e tutti gli altri in mezzo).
2. Poi ci sono i genitori dei ragazzi.
3. E infine gli insegnanti: quelli in un'aula tradizionale e i genitori che fanno homeschooling.

Dopo essermi laureato nel 1989, ho iniziato a insegnare matematica alle scuole superiori. Man mano che la mia giovane famiglia si allargava rapidamente, ho dovuto aggiungere il tutoring dopo l'orario scolastico per coprire le spese in costante aumento. E ben presto mi sono reso conto di avere una capacità unica di rendere l'apprendimento della matematica un'esperienza agevole per i miei studenti. Riuscivo cioè a scomporre concetti e metodi complicati in segmenti facili da comprendere.

Amavo esplorare metodi di insegnamento nuovi e meno complicati, e assistere ai momenti «eureka!» degli studenti. Instillare in loro un senso di nuova fiducia e competenza quando erano magari reduci da periodi faticosi, o quando si erano addirittura sentiti semplicemente stupidi, era incredibilmente gratificante. Sentire la gratitudine di tantissimi genitori che avevano visto trasformazioni così clamorose nei loro figli… be', è una cosa che non ha prezzo.

E non si trattava solo di matematica. Vedete, alcuni insegnanti sono così assorbiti dalle proprie aree disciplinari che proprio non riescono a capire perché mai gli altri non siano come loro. Non io. Sapevo che non tutti gli

studenti avrebbero improvvisamente amato la matematica, ma ero altresì consapevole del fatto che, indipendentemente dal livello di difficoltà che bisognava affrontare, avrei potuto aiutarli a ottenere di più, alleviando la loro ansia verso la matematica e rafforzando il loro senso di sicurezza.

«Se ci riesco con la matematica, forse posso affrontare anche altre situazioni difficili.» Vedere uno studente rendersi conto che padroneggiare la matematica poteva significare anche superare altre sfide era motivo di immensa soddisfazione.

Nel 1998, le mie aspirazioni di insegnante avevano travalicato le sessioni in classe e di tutoraggio individuale. Insieme a mio fratello Steve Murray, un eccezionale programmatore informatico, e Steve Dunn, un amico insegnante di matematica, abbiamo iniziato a elaborare software per l'insegnamento della matematica da utilizzare nei due centri per le ripetizioni che avevamo aperto. Senza saperlo, stavamo creando la versione embrionale di quello che sarebbe diventato CTC Math.

I centri avevano sede nella parte ovest di Sydney. Il piano iniziale era quello di farli crescere per poi aprire franchising in più location. Tuttavia, ben presto il business ha preso ben altra direzione. Piuttosto che prendersi la briga di raggiungere i centri, le famiglie preferivano acquistare il nostro software per poterlo utilizzare a casa.

In risposta a questo feedback, nel 2000 abbiamo sviluppato un software di matematica su CD-ROM per l'apprendimento domestico. L'anno dopo, lo utilizzavano già più di 2400 clienti in tutta l'Australia. I numeri superavano di gran lunga la capacità dei nostri centri, tanto che nel 2002 abbiamo deciso di chiuderli per concentrarci sul software.

Progettare un software adatto a giovani studenti di tutti i livelli non è facile. Le lezioni devono essere semplici, brevi e coinvolgenti. Se un concetto può essere spiegato in tre o quattro minuti, è perfetto. Non può essere come un insegnante normale, che si dilunga per più di quindici minuti, rischiando di far addormentare gli studenti.

Ho attinto ripetutamente al pozzo dei miei incredibili insegnanti di matematica, compreso il signor Arnold, il docente degli ultimi anni delle superiori. Dotato di una capacità unica di semplificare le cose, aveva elaborato una serie di scorciatoie per risolvere problemi matematici complessi. Non usavamo un libro di testo, all'epoca. Piuttosto, facevamo affidamento sugli appunti e sugli esercizi scritti a mano da lui stesso. E quegli appunti, per me, erano come oro.

Anni dopo, quando insegnavo nelle stesse classi, il signor Arnold ha pubblicato un nuovo libro di testo. Ero entusiasta, perché nel frattempo i preziosi appunti dell'epoca erano andati perduti (li avevo prestati a uno studente cui davo ripetizioni, solo per scoprire che li aveva buttati via!). Così, quando il nuovo libro di testo è arrivato, non riuscivo a trattenere l'eccitazione. I suoi metodi di insegnamento erano di gran lunga i migliori che avessi mai incontrato.

Quello che è successo dopo è stato al tempo stesso deludente e illuminante. Il libro di testo del signor Arnold non assomigliava affatto ai suoi appunti. Non c'era nessuna traccia dei suoi trucchi ingegnosi, delle scorciatoie e delle spiegazioni facili! Il suo era proprio come tutti gli altri libri di testo – sapete di cosa parlo: noioso e pressoché incomprensibile. Che sconforto!

Con il senno di poi, credo temesse che l'editore o i suoi colleghi accademici potessero non accettare quel materiale tanto brillante. Sarebbe stato troppo divergente dalla norma seguita in altri manuali. Ma io non l'ho mai dimenticato: era così illuminante!

Adesso facciamo un salto fino ai primi giorni della creazione del nostro software di matematica: a noi non importava di cosa facessero gli altri editori o di cosa pensassero i cosiddetti esperti. Il nostro unico obiettivo era creare un programma facile da usare per studenti e insegnanti, e che portasse anche a risultati sbalorditivi.

La matematica procede per gradi, imbastendo un concetto sulle basi del precedente. Perdere un passaggio iniziale può compromettere l'intero percorso di apprendimento. Una base solida è imprescindibile. Era fondamentale che il nostro programma permettesse agli studenti di rivisitare concetti precedenti per colmare eventuali lacune.

Durante i miei anni di insegnamento, ho sperimentato in prima persona quanto fosse lacunoso il programma di matematica stabilito a livello nazionale. Nelle scuole primarie, molti degli insegnanti sono generalisti. Oltre a coprire tutte le altre materie, ci si aspetta che insegnino anche i concetti matematici fondamentali; eppure, per il 38% di questi insegnanti la matematica è motivo di ansia!

Quando hanno difficoltà a comprendere e a insegnare la matematica, spesso i docenti si orientano verso materie con cui si sentono più a loro agio: arte, scrittura, sport, teatro. Provo empatia per gli insegnanti che si ritrovano in questa situazione difficile. La loro incapacità di aiutare gli

studenti non deriva da una mancanza di volontà ma da strutture di supporto inadeguate. Questo, purtroppo, caratterizza i primi anni in cui un ragazzino impara la matematica.

Anno dopo anno, i livelli di comprensione della matematica peggiorano. Non sorprende che molti studenti arrivino alle scuole superiori con una conoscenza della matematica così scarsa.

Ciò accade ormai da oltre tre decenni, non solo negli Stati Uniti ma a livello globale. Ed è per questo che i nostri software più recenti sono progettati specificatamente per invertire tale tendenza, negli insegnanti come negli studenti.

Nella classe tradizionale, il tempo rappresenta un vincolo significativo. Se uno studente in una classe di trenta è in difficoltà, l'insegnante deve comunque andare avanti. Il nostro software doveva consentire agli studenti di «mettere in pausa e riavvolgere l'insegnante» finché non avessero compreso veramente la lezione.

Come insegnante, avevo davanti anche un'altra sfida significativa: la paura degli studenti di alzare la mano per fare domande, paura dovuta all'imbarazzo e alla riluttanza a esporsi davanti ai compagni di classe. Il che poneva due interrogativi:

1. Un software di matematica per uso domestico può eliminare questo imbarazzo, consentendo agli studenti di rivisitare concetti che non hanno compreso in un primo momento?
2. È possibile raggiungere questo obiettivo senza dover spendere una fortuna in lezioni private?

Se avete risposto sì a entrambe le domande, non solo avete ragione, ma vi state mettendo anche nei panni degli studenti e degli insegnanti (domanda 1) e dei genitori (domanda 2). In altre parole, state visualizzando il problema in maniera empatica.

Dal 2002 al 2006, abbiamo perfezionato il software per ampliare il bacino degli utenti. Abbiamo lanciato il nostro primo programma internazionale nel Regno Unito. I CD-ROM si sono evoluti in DVD, poi sostituiti dallo streaming video online. Con l'introduzione di MathsOnline (Australia) e ConquerMaths (Regno Unito), abbiamo aperto la strada a una delle prime piattaforme di matematica online al mondo.

Abbiamo fatto progressi costanti fino al 2007. Poi, tutto è cambiato. Quell'anno, infatti, alla nostra porta ha bussato McDonald's. Il

vicepresidente, Frank McManus, mi ha contattato per spiegarmi che il loro processo di assunzione dei nuovi dipendenti (in genere, sedicenni in cerca del primo impiego) includeva un test di base di alfabetizzazione e matematica.

Non dimenticherò mai le sue parole: «Ora, Pat, si tratta di un test molto semplice, ma il 50% dei candidati non lo supera». Il 50%! Sono rimasto scioccato anch'io. McDonald's voleva utilizzare il nostro software di matematica per aiutare i suoi giovani dipendenti a migliorare le proprie competenze in matematica. Ed è stato fantastico apporre la firma sulla linea tratteggiata: il nostro primo grosso accordo commerciale!

Sei mesi dopo abbiamo ricevuto una chiamata entusiastica da quelli di McDonald's. I dipendenti avevano notato miglioramenti sostanziali nella comprensione della matematica, nei voti scolastici e, soprattutto, nella fiducia in se stessi. I genitori avevano inondato il quartier generale di McDonald's per ringraziarli dell'ottimo servizio che stavano fornendo ai loro figli.

Con una sponsorizzazione triennale, dal 2009 al 2011, McDonald's ha finanziato MathsOnline perché fosse completamente gratuito per ogni studente e insegnante delle scuole superiori australiane. A quel punto mi sono fermato a contemplare la portata di quanto avvenuto negli ultimi due decenni. Ero passato dall'insegnamento individuale o in classe allo sviluppo di un software che vantava ormai oltre 1,1 milioni di studenti australiani registrati.

Tuttavia, la fine di quella fruttuosa partnership ha portato con sé una sfida significativa. Abbiamo tentato di assicurarci un altro sponsor aziendale per consentire l'accesso gratuito e continuato a studenti e scuole. Ma un accordo che eravamo fiduciosi di concludere con una delle principali banche australiane è saltato all'ultimo minuto.

Migliaia di scuole avevano utilizzato il nostro software a costo zero negli ultimi anni e adesso dovevamo dire loro, con pochissimo preavviso, che saremmo tornati al nostro modello di abbonamento a pagamento.

Il mio background di insegnante mi ha consentito di cogliere immediatamente il problema. I budget scolastici erano già stati fissati. Non ci sarebbero stati fondi destinati all'acquisto del nostro programma per l'anno successivo.

A quel punto abbiamo dovuto prendere una decisione difficile. Dovevamo applicare rigorosamente il nuovo modello di pagamento,

adottando una linea commerciale dura? Oppure cercare di vedere il problema dal punto di vista delle scuole? Le scuole volevano disperatamente continuare a utilizzare il nostro software – ormai ci facevano affidamento –, ma non avevano margine nei loro budget per pagarlo.

E se parecchie scuole, alla fine, hanno potuto permettersi di pagare il prezzo intero, alla maggior parte degli istituti abbiamo offerto una tariffa drasticamente ridotta, riconoscendo la nostra responsabilità per la loro situazione: avevamo cambiato le regole con pochissimo preavviso e quindi volevamo supportare i nostri clienti il più possibile.

Una volta stabilizzato il tutto, siamo stati molto felici di accontentare ogni singola scuola che desiderasse il nostro programma. Nessuna esclusa. Abbiamo perso potenziali profitti, quell'anno? Indubbiamente.

Ma abbiamo guadagnato qualcosa di più prezioso: rapporti duraturi e basati sulla fiducia con quelle scuole e i loro insegnanti, studenti e genitori. Attraverso questo atto di comprensione e compromesso, abbiamo imbastito rapporti professionali che durano ormai da oltre un decennio.

Oggi, il programma CTC Math e le sue diverse versioni, tra cui MathsOnline, ConquerMaths e MathsBuddy, sono accessibili in oltre sessantacinque Paesi. Vengono utilizzati in migliaia di scuole in Australia, Regno Unito, Stati Uniti, Sudafrica, Kenya e Nuova Zelanda, e sempre nuovi istituti si aggiungono ogni giorno. Benché la crescita dei numeri sia straordinaria, ciò che conta davvero è l'impatto individuale che abbiamo sugli studenti. E sui genitori!

Prendiamo la storia di Oliver Kaseem, per esempio. Quando i suoi genitori ci hanno contattato, Oliver era in terza media. Avevano già speso più di 5200 dollari in programmi di matematica per migliorare i suoi voti, ma non notavano alcun cambiamento positivo. Anzi, la situazione stava peggiorando, e non perché Oliver non si impegnasse. Ce la stava mettendo tutta, ma di risultati nemmeno l'ombra.

Mi ha fatto venire in mente di quando, a diciannove anni, fissavo impotente un libro di testo universitario cercando disperatamente di superare una verifica. In quanto a matematica, Oliver aveva zero fiducia in se stesso. Tuttavia, l'ho convinto almeno a provare il nostro programma, senza chiedere nulla ai genitori, dato che avevano già investito così tanto per non vedere alcun ritorno. Volevo solo aiutarlo.

Tre mesi dopo, ho ricevuto un’e-mail in cui Oliver mi scriveva che prima di utilizzare il nostro programma aveva una media del 45% di risultati corretti nelle verifiche. Ora i suoi voti erano saliti al 91% e i compagni di classe gli chiedevano aiuto in matematica. Era diventato il primo della classe! E i genitori di Oliver? Erano al settimo cielo. Certo, erano felici che i suoi voti fossero migliorati, ma non sapevano nemmeno esprimere quanto significasse vedere il figlio finalmente sicuro di sé.

All’epoca, i miei figli erano piuttosto piccoli. Quindi, come genitore, non avevo ancora visto un insegnante o un allenatore influire su di loro in maniera significativa. Ora che sono più grandi, ne ho fatto più volte esperienza, ma allora era un territorio inesplorato. E in un certo senso, questa rappresenta una sfida nel percorso verso la vera empatia.

Di tanto in tanto, farete esperienze personali che favoriranno l’empatia in modo naturale.

Spesso, però, sarà necessario fare uno sforzo consapevole e intenzionale per empatizzare. Potrebbe servire un aiuto esterno: e mia moglie è stata di grande supporto, in questo senso.

Per parafrasare il famoso marketer e copywriter Robert Collier, dovete entrare nella conversazione che si sta già svolgendo nella mente del vostro cliente. Forum online, intuizioni dei colleghi, commenti postati in coda agli articoli di giornale: ci sono infinite possibilità per migliorare la vostra capacità di diventare veri detective dell’empatia.

Tutto ciò che serve è azzardare il primo passo! Coraggio, fatelo subito: l’impatto che ne risulterà sarà al di là della vostra immaginazione.

DUE PAROLE SU PAT

Pat Murray, originario di Sydney, ha trasformato la sua esperienza di docente di matematica in una bella storia di innovazione didattica. Iniziato il suo percorso alla fine degli anni Ottanta, ha sviluppato programmi di insegnamento della matematica online che hanno rivoluzionato la didattica digitale.

Sposato con Maree da oltre trentacinque anni e padre di dieci figli, ha sempre posto la famiglia al centro dei suoi valori, trovando in essa ispirazione e sostegno costante.

La sua capacità di comprendere e adattarsi alle mutevoli dinamiche dell’apprendimento ha portato al successo globale dei suoi programmi d'istruzione, che hanno registrato vendite per oltre novanta milioni di dollari e sono utilizzati in oltre 37 Paesi. Tra le sue

collaborazioni più significative spicca una partnership con McDonald’s per fornire accesso gratuito alla matematica online agli studenti delle superiori di un’intera nazione.

Il suo approccio, basato su empatia e comprensione delle esigenze individuali, ha reso la matematica accessibile e coinvolgente per studenti di ogni età, lasciando un’impronta duratura nel campo dell'insegnamento mediante l'utilizzo di tecnologie digitali.

7
TROVARE UN SENSO ATTRAVERSO IL SERVIZIO

di Nick Nanton

«Oh sì, quello è il mio ometto!»

L'uomo mi guardava con un'espressione di orgoglio sul viso. Dovendo ammazzare un po' di tempo prima del volo, avevamo avviato una piacevole conversazione.

Era il 2009 e mi trovavo all'aeroporto di Chicago-Midway. Seduto nel terminal in attesa di imbarcarmi, occupavo uno dei pochi posti rimasti. Amo la gente, ma in aeroporto divento più introverso. Speravo in una fila vuota, ma avevo dovuto accontentarmi di un posto accanto a quest'uomo che lavorava al suo portatile, sul cui schermo c'era la foto di un ragazzino che, stringendo una mazza da baseball, sfoggiava un sorriso da un orecchio all'altro.

Infrangendo la regola autoimposta di non parlare con gli sconosciuti negli aeroporti, gli avevo chiesto se fosse suo figlio, cosa che aveva confermato, prima di aggiungere che era nato con la sindrome di Down. Ho diversi cugini con la sindrome di Down, e quindi a quel punto abbiamo condiviso esperienze, difficoltà e gioie comuni.

Mi ha fatto piacere parlare con lui. Ci siamo scambiati i contatti e sono salito sul mio aereo senza aspettarmi di risentirlo mai più. Non sapevo che invece quella conversazione avrebbe segnato l'inizio di un percorso che mi avrebbe cambiato la vita attraverso il cinema.

Come regista e storyteller, mi sono reso conto che nulla può toccare il cuore più di una narrazione potente. E ho imparato che uno dei modi più efficaci per ispirare le persone a servire gli altri è condividere la storia di qualcuno che lo abbia fatto in maniera disinteressata. Una grande storia ha il potere di catturare l'immaginazione e di motivare ad agire per rendere il mondo un posto migliore. Come regista, il mio intento è realizzare film che non solo intrattengano ma che ispirino anche gli spettatori a fare la differenza nelle loro comunità e oltre.

Anche se ho sempre sentito la chiamata a servire gli altri, non potevo certo sapere che la mia vocazione avrebbe finito per incrociarsi con le opportunità nel cinema. Aiutare gli altri era già una passione per me, grazie all'esempio dei miei genitori. La mia famiglia è arrivata negli Stati Uniti dalle Barbados e i miei genitori mi hanno mostrato fin da giovane cosa significhi una vita dedicata al servizio.

Al nostro arrivo in Florida, mio padre ha aperto un negozio di mobili. Non era chissà cosa, ma rappresentava un inizio pieno di speranza per una nuova vita piena di opportunità per la mia famiglia. Se chiudo gli occhi, posso ancora vedere il suo negozietto (ne sento persino l'odore!) in una zona industriale e fatiscente di Orlando dove io e mio fratello mettevamo alla prova la nostra buona sorte arrampicandoci su ogni tipo di materasso e letto a castello.

Guardati intorno e aiuta gli altri

Ricordo un giorno in cui mio padre ha venduto un materasso a un'anziana signora, anche lei immigrata come noi. Deve aver visto qualcosa della sua esperienza riflessa in lei perché, nei vent'anni successivi, i miei genitori avrebbero aiutato la donna e la sorella, ancora più anziana, ogni volta che potevano. Le invitavano a casa o fuori a cena o portavano loro del cibo quando ne avevano bisogno. In poche parole, hanno accolto entrambe, e con la massima genuinità, nella nostra vita.

Ero un ragazzino, allora, e probabilmente i miei genitori non pensavano a quanto quei gesti di affetto e di altruismo mi avrebbero influenzato. Ma quelle esperienze mi hanno segnato in profondità. Gestire un'attività di successo non riguardava solo le transazioni con i clienti. I miei genitori non aiutavano quelle donne per ricavarne un guadagno. Avevano come una sorta di grazia. C'era più di questo, in loro: erano convinti del fatto che aiutare le persone senza un chiaro ritorno economico fosse un principio importante nella vita.

Alla fine, mio padre ha chiuso il negozio di mobili per dedicarsi al settore automobilistico con i miei zii. Dopo due anni di grande successo, l'avventura si è conclusa tra mille difficoltà a causa di una vasta causa collettiva contro la casa automobilistica di cui erano concessionari. Dopo di che, la mia famiglia ha dovuto affrontare un paio di anni molto complicati

sotto il profilo finanziario. È stato un periodo duro, soprattutto quando le altre persone intorno a me sembravano avere così tanto. Ma se ripenso alla mia vita famigliare, una cosa è certa: avevamo più amore di quanto potessimo spendere, e questo ha plasmato me e mio fratello. Più di qualunque bene materiale i miei genitori avrebbero potuto darmi, ha fatto la differenza nella mia vita.

La vita può essere imprevedibile. A volte il percorso che abbiamo davanti non è affatto chiaro. Ciò che ho imparato in quel periodo osservando le azioni dei miei genitori ha cambiato il modo in cui guardo ogni cosa. Avessero potuto parlare, quelle azioni avrebbero detto: «Se non sai cosa fare in un qualsiasi momento della vita, guardati intorno e aiuta gli altri». Per quanto semplice sia questa idea, si è evoluta nel corso della mia esistenza, assumendo nuovi significati e mettendomi alla prova mentre affrontavo le diverse fasi, tra grandi opportunità e battute d'arresto.

Trovare cosa ci riserva il futuro

Tutti hanno un primo amore, e per me è stata la musica. La prima volta che ho preso in mano una chitarra avevo tre anni. Ho scritto la mia prima canzone originale a quindici e ho provato (senza successo) a far arrivare uno dei miei pezzi nelle mani di Tracy Chapman. Alla fine, il colpo è andato a vuoto, ma ne sono uscito non meno determinato a seguire ciò che mi dettava il cuore.

Dopo la triennale in economia presso l'Università della Florida e mentre frequentavo la Law School nello stesso istituto, mi sono dato da fare per migliorare come musicista e cantautore. Ero affascinato da quanto talento mi circondava. Ho lavorato al fianco di grandi artisti di Gainesville come Stan Lynch dei Tom Petty and The Heartbreakers, e con il gruppo rock Sister Hazel. Ogni sera c'erano spettacoli emozionanti nei bar e nei teatri della città.

Ho sposato la mia splendida moglie dopo il mio primo semestre di giurisprudenza. Abbiamo avuto il primo dei nostri tre figli, un bellissimo maschietto, la settimana dopo il mio esame di abilitazione. Anche mentre costruivamo felicemente la nostra vita e la nostra famiglia, non ho smesso di lavorare nella musica. Dovendo mostrare intraprendenza, ho imparato a risolvere i problemi in maniera creativa, trovando il modo di essere

innovativo quando serviva. Nel tempo libero (il poco che riuscivo a ritagliare dalle crescenti esigenze della vita reale), continuavo ad andare a Nashville e a scrivere canzoni. C'è voluta una vita, ma negli ultimi anni le mie canzoni sono state incise da artisti del calibro di Lee Brice, Darius Rucker e RaeLynn. Al momento della stesura di questo libro, hanno appena superato i tre milioni di stream in tutto il mondo. Spero sia solo l'inizio!

Anche se la musica rimarrà sempre il mio primo amore, una narrazione di tipo diverso è presto diventata la mia passione trainante. Io e il mio socio gestivamo una società di management nel settore dell'intrattenimento che però non ci permetteva di pagare le bollette. Per quanto mi piacesse prendere in mano la chitarra e suonare, faticavo a mantenere una posizione solida nell'industria musicale. Capivo che, almeno nel breve periodo, la musica non mi avrebbe portato dove volevo arrivare.

Che fare? Continuare a lottare per guadagnarmi da vivere tra locali e studi di registrazione? Amavo il mestiere e il settore, ma dovevo tenere conto della dura realtà riguardo al ruolo che potevo ritagliarmici. Mi piace pensare che le opportunità della vita arrivino quando meno ce lo aspettiamo. E la curiosità nei confronti di ciò che ci riserva il futuro può rendere questo aspetto difficile da ignorare.

Aiutare gli altri cambiando strada

Le storie degli altri mi hanno sempre affascinato. Intenzionato ad abbandonare l'industria musicale, ho pensato al cinema. Considerando il piacere di aiutare le persone a condividere il loro messaggio attraverso la musica, ho immaginato che lavorare nei documentari potesse aggiungere un nuovo, soddisfacente capitolo alla mia storia.

Così, eccomi lì, nel 2009, seduto casualmente accanto a questo padre orgoglioso di un ragazzino con la sindrome di Down. Dopo quel viaggio, avrei presto scoperto che era un tipo socievole, il genere di persona per la quale non esistono sconosciuti. Sapendo che lavoravo nel settore dell'intrattenimento, mi ha chiesto se potessi aiutarlo a raccogliere oggetti per un'asta di beneficenza. L'asta era a favore della ricerca sulla sindrome di Down, perciò sono stato felice di fare il possibile per dargli una mano. Ho raccolto alcuni articoli autografati da artisti che conoscevo e li ho

inviati, pensando ancora una volta che la cosa sarebbe finita lì. Non avevo idea di ciò che mi aspettava.

L’empatia precede le opportunità

Potreste non farci subito caso, ma il più delle volte un’opportunità bussa perché scegliamo di occuparci degli altri. Circa un mese dopo, l’uomo che aveva condiviso con me la sua storia in aeroporto mi ha inviato un articolo (il titolo era *Jacob’s Turn*) scritto da sua moglie per un giornale locale. Mi sono seduto a leggerlo. In quelle righe, la madre di Jacob spiegava quanto lei e il marito si preoccupassero se Jacob avrebbe mai avuto la sua possibilità, la sua occasione, avendo avuto già due figli che praticavano sport a livello giovanile. E si poneva domande toccanti sull’esperienza della Little League per un bambino con la sindrome di Down.

La forza della storia mi ha colpito immediatamente. Era un racconto così commovente da farmi venire le lacrime agli occhi e, al tempo stesso, accendere in me una speranza che volevo condividere. Ne ho inviato una copia al mio socio e un’altra a mio padre. Ed è successa una cosa che non mi aspettavo. Sia il primo che l’altro hanno inoltrato l’articolo a una cinquantina dei loro contatti più stretti. Perché? Volevano che tutti, all’interno della loro cerchia intima, conoscessero quella storia.

Animato da un’impazienza crescente, ho sottoposto la storia di Jacob al mio circolo di brainstorming. Ho detto loro che non cercavo necessariamente aiuto per nulla, volevo solo raccontare loro quella che credevo fosse una bella storia. L’hanno ascoltata in quindici e, quando ho finito, nella stanza non erano rimasti occhi asciutti.

Ho detto loro che volevo usare quella storia come soggetto del mio primo cortometraggio. Per fortuna, alcuni di loro hanno creduto in me e si sono offerti di donare una piccola somma perché potessi provarci. Sono uscito da quella stanza con la sensazione di avere tra le mani qualcosa di speciale.

Quella semplice storia ha fornito le radici di quella che sarebbe diventata DNA Films. Ho fatto il grande passo, prendendo un grosso rischio, e ho iniziato a lavorare al mio documentario d’esordio, *Jacob’s Turn*. Quando ho chiesto se ci fosse qualcuno disposto ad aiutarmi a finanziare il film, non ho invitato la gente a fare un investimento finanziario

sul mio progetto da neofita: suonava come una responsabilità che avrebbe potuto portare al disastro! Dopo tutto, non avevo mai girato un film, prima di allora, e sapevo già quanto fosse complicato il mondo dello spettacolo! Piuttosto, ho lasciato agire l'empatia. Ho chiesto se c'era qualcuno che potesse aiutarmi a raccontare questa storia, una storia che poteva ispirare gli altri e portare speranza in un mondo che tutti sappiamo bisognoso. E diversi tra i presenti, reputando la storia degna di essere raccontata, si sono detti disposti a contribuire.

Succede qualcosa di straordinario quando offri agli altri l'opportunità di aiutare. Accettano di farlo.

Ciò che siamo riusciti a realizzare era esattamente quello che speravo. Una storia potente e profondamente commovente sul percorso di un ragazzino. La stagione di Jacob nella Little League è stata niente meno che spettacolare. È diventato una delle stelle della squadra per l'atteggiamento straordinario che ha commosso genitori, allenatori e giocatori. Ho rivisto il materiale filmato più volte e non ho mai perso il senso di stupore per le persone coinvolte.

Il documentario *Jacob's Turn* conta attualmente oltre un milione di visualizzazioni. Ho ricevuto due nomination agli Emmy, ottenendo la mia prima vittoria. E tutto questo è nato dalla risposta a una chiamata che sentivo da tutta una vita. Il punto è questo: ho visto l'opportunità di trasmettere, a chiunque avesse visto il corto, una scintilla di speranza.

Altri successi, stessa passione nel mettermi al servizio degli altri

Ho abbracciato l'arte e la missione di raccontare storie. Sono orgoglioso di lavorare con persone tenaci e genuine come il leggendario commentatore di basket universitario Dick Vitale (Dickie V) e di offrirne un'immagine veritiera che va oltre il suo personaggio pubblico. Ho realizzato anche film che mettono in discussione le verità culturalmente accettate e le incomprensioni su questioni come la schiavitù moderna e il traffico di esseri umani attraverso la storia di Operation Underground Railroad. Queste sono solo alcune delle storie che ho avuto la fortuna di condividere con il mondo.

Come filmmaker, posso fare affidamento sulla fiducia che i clienti mi riservano. Per me, essere al loro servizio è una passione alimentata

dall’empatia e dal desiderio di occuparmi della loro storia. Che io stia lavorando con il CEO di una grande azienda, con il capo di un’innovativa organizzazione no-profit o con una storia profondamente umana come quella di Jacob, vivo tutte queste connessioni reali come benedizioni. Più che fare semplicemente film, scegliere l’empatia mi ha dato il privilegio di fare la differenza insieme agli altri.

La mia passione per la narrazione e la ricerca di opportunità per servire gli altri mi hanno portato a molte storie orientate alla missione. A storie che cambiano la vita. Ora, DNA Films mi aiuta a divulgare messaggi meritevoli di essere diffusi. Ho realizzato film a sostegno di cause come Operation Underground Railroad, Folds Of Honor, K9s For Warriors e molte altre. In ogni film ho avuto la fortuna di entrare in contatto con persone le cui vite sono dedicate al servizio degli altri, a soddisfare grandi bisogni e a risolvere problemi sociali.

Mettersi al servizio degli altri restituisce significato

Credo che fare qualcosa di cui sentirsi orgogliosi e che dia significato sia fondamentale per trovare felicità e realizzazione. Per quanto mi riguarda è certamente ciò che mi mantiene motivato. Ho scoperto che gli atti di servizio mi riportano lì dove tutto è iniziato. Credo anche che essere aperti ad ascoltare con il cuore ciò che il mondo ti sta dicendo, e poi scegliere di servire gli altri in risposta, sia un ottimo modo per godersi la vita al massimo.

Conoscere persone e ascoltare le loro storie mi riporta al mio centro. Aiutarle a trasmettere il loro messaggio è solo un’estensione di ciò che ho imparato dai miei genitori. Quella sera, all’aeroporto di Chicago, non sapevo da dove sarebbe arrivata la mia prossima opportunità. Ho risposto alla domanda facendo ciò che mi veniva naturale fare: aiutare qualcun altro. Non è forse questo il nocciolo della questione?

Vi lascio con queste parole sperando che suscitino qualcosa in voi, come hanno fatto in me:

«*Se non sai cosa fare in un qualsiasi momento della tua vita, guardati intorno e aiuta gli altri*».

DUE PAROLE SU NICK

Nick Nanton, regista e produttore vincitore di 22 premi Emmy, si è affermato come narratore capace di creare profonde connessioni umane.

Dal documentare operazioni contro il traffico di esseri umani ad Haiti fino a collaborare con Sir Richard Branson al Virgin Galactic Space Port, il suo focus rimane invariato: raccontare storie di persone. Come storyteller e autore di bestseller, ha raggiunto milioni di persone attraverso documentari, conferenze e libri. Il suo StorySelling è entrato nella lista dei bestseller del «Wall Street Journal». Ha diretto oltre sessanta documentari, ottenendo 43 nomination agli Emmy.

Ha collaborato con personalità del calibro di Larry King, Dick Vitale, Kenny Chesney, Charles Barkley, Tony Robbins, Steve Forbes e Peter Diamandis. La sua capacità di creare connessioni con ogni spettatore emerge in tutti i suoi lavori, compresa la serie In Case You Didn’t Know, prodotta inizialmente da Larry King, dove intervista leggende del business, dello sport e della tecnologia.

8
PIÙ DI UN PASTO GRATIS PER IL SUCCESSO FINANZIARIO

di Peter J. D’Arruda

Nel corso della mia trentennale carriera ho offerto un sacco di cene a base di bistecche. Un numero che non riesco nemmeno a quantificare. Organizzare questo tipo di cene per potenziali clienti è stato un elemento fondamentale per farmi conoscere nel mondo dei servizi finanziari.

Il processo era così semplice che l’avevo ridotto a una scienza. Per prima cosa affittavo la sala banchetti in un buon ristorante. Una volta trovato il posto giusto, recapitavo gli inviti. Il mio target era gente dal reddito elevato, il tipo di persone con grosse somme di denaro da investire. Quando tutti avevano preso posto e si gustavano la cena, mi alzavo e, rivolgendomi all’intera sala, facevo qualche battuta prima di illustrare i miei servizi. Tutto molto semplice, come ho già detto.

Le cene a base di bistecche sono diventate così una parte cruciale della mia routine lavorativa. Una settimana ci trovavamo al Golden Corral a Nashville, nel Tennessee, e quella successiva da qualche altra parte a Raleigh, nel North Carolina. Tutti si godevano la cena, ascoltavano la mia proposta e, alla fine di una serata tipica, diversi tra i presenti si avvicinavano interessati a ciò che avevo da offrire. In seguito, avrebbero chiamato un numero per fissare un appuntamento: era così che, a poco a poco, costruivo il mio parco clienti.

Ho sempre amato fare battute e intrattenere. I seminari durante le cene erano perciò una scelta naturale. E per molto tempo si sono dimostrati un buon affare.

Era il 2002 quando il circuito dei seminari con cena è cambiato per sempre. Ricordo bene quella cena in particolare. Ero in piedi davanti agli altri commensali quando ho visto arrivare una torta di compleanno per alcuni dei ragazzi seduti verso il fondo della sala. Distratto dal trambusto, strizzando

gli occhi mi sono accorto che avevano acceso le candele. E mentre stavo lì sul podio a pronunciare il mio discorso, hanno iniziato a cantare *Happy Birthday*.

Stavano festeggiando un compleanno a spese mie. Forse la serata era già iniziata particolarmente male, ma quella scena mi ha dato particolarmente fastidio. L'attrattiva del cibo gratis è una delle dure realtà del circuito dei seminari con cena. C'era sempre qualcuno, nel gruppo, che nel mio invito non vedeva tanto un'opportunità per considerare il proprio futuro finanziario a lungo termine, quanto quella di una cena a sbafo. La natura umana ci spinge ovunque qualcuno offra da mangiare.

Ma qualcosa, in quella particolare cena, mi ha colpito davvero. Mentre guidavo per tornare a casa, sempre più furioso a ogni chilometro percorso, a un certo punto mi sono reso conto che il cambiamento di cui avevo bisogno era proprio di fronte a me. La radio. Entrando nel vialetto di casa, ho capito che tutto quello che mi serviva era un programma radiofonico attraverso cui diffondere il mio messaggio ai potenziali clienti.

A quel punto lavoravo come coach finanziario da ormai dieci anni. Avevo coltivato un certo modo di fare le cose nel quale mi sentivo abbastanza a mio agio. Nel 1992, dieci anni prima, un dirigente aveva iniziato a chiamarmi «Coach Pete» perché non riusciva a pronunciare il mio cognome. Per qualche ragione, il soprannome sarebbe rimasto. Ero già affermato e quello che mi ero messo in testa sembrava un cambiamento piuttosto grande. Ma quello che stavo facendo non funzionava più e, dunque, per quanto potesse preoccuparmi una svolta in quel momento, non potevo continuare a seguire la solita strada.

Tuttavia, entrare in radio non era facile, nel 2002. Oggi le stazioni a livello nazionale si affidano a contenuti creati all'esterno e quasi tutti ascoltano podcast. Ma allora non funzionava così. Ho presentato la mia idea a una stazione radio locale a Raleigh: non solo si sono rifiutati di aiutarmi a produrre il programma che stavo immaginando, ma non mi hanno concesso nemmeno un incontro. Mi sono sentito rifiutato prima ancora di aver messo piede nella stanza.

Non ero uno che mollava, però. Invece di arrendermi, ho deciso di esplorare alcuni dei mercati più piccoli fuori Raleigh. Alla fine, ho iniziato a collaborare con una stazione a Southern Pines. La stazione era gestita da una sola persona che operava in un vecchio edificio di blocchi di cemento con il tetto pieno di antenne. Il proprietario è stato davvero disponibile. Non

solo mi ha accordato l'opportunità che stavo cercando, ma si è anche offerto di condurre lo show insieme a me.

L'utilizzo dei media per generare nuovi contatti si è rivelato una strategia vincente praticamente da subito. Quando ho iniziato a trasmettere in radio, stavo ancora faticando a farmi seriamente strada in un settore competitivo come quello dei servizi finanziari; nel giro di due anni sono diventato il consulente finanziario numero uno della zona. E devo molto di tutto questo al semplice fatto di aver potuto trasmettere da Southern Pines, un mercato secondario.

Stavo riscontrando quello che per me costituiva un successo senza precedenti, ma da quel momento in avanti le cose non hanno fatto altro che crescere in maniera esponenziale. Agli eventi finanziari nazionali a cui partecipavo, capitava che altri consulenti mi riconoscessero. Mi prendevano da parte e mi chiedevano come avessi fatto a portare il mio programma in radio. Molti mi chiedevano se potessi aiutarli a iniziare e per un po' sono stato felice di farlo. Ma all'aumentare delle richieste mi sono reso conto di avere tra le mani qualcosa di molto più grande. La soluzione che avevo escogitato per generare clienti funzionava così bene che tutti intorno a me volevano farne parte.

Il passo successivo è stato intuitivo. Ho messo su un'azienda, fornendo una soluzione chiavi in mano per i professionisti che cercavano di sviluppare e coltivare una presenza mediatica di successo.

Oggi creo ogni settimana programmi radiofonici e televisivi, nonché podcast, per oltre cento consulenti diversi. La mia azienda collabora con professionisti del settore immobiliare, legale e ipotecario, oltre che finanziario. Non più limitato ai mercati più piccoli come Southern Pines, mando i miei consulenti in onda in quasi tutte le principali città americane, da Dallas a Chicago fino a Los Angeles.

Sono orgoglioso dei nostri programmi. Sono ben curati. Quando una persona ci trova in radio, non ha l'impressione di ascoltare uno show amatoriale. Tutto è professionale. Questo lo dobbiamo all'attenzione che mettiamo nel coltivare non solo il messaggio, ma anche la persona che lo trasmette. Oltre a offrire a questi professionisti impegnati una soluzione chiavi in mano per mantenere il contatto con il loro pubblico, forniamo un'analisi di mercato per garantire la realizzazione di contenuti rilevanti e aggiornati, nonché media coaching.

Il media coaching aiuta i nostri clienti a creare programmi di enorme successo. Molti dei consulenti, nel momento in cui ci vengono a cercare, veicolano il proprio messaggio in un modo abbastanza noioso. Posti davanti a un microfono, si irrigidiscono e iniziano a leggere fatti e cifre.

Questo approccio non funziona bene quando siete in onda e dovete cercare di convincere il pubblico a investire con voi. Perché? Perché i vostri potenziali clienti non vogliono solo statistiche e numeri. Quelli li possono trovare su CNBC. Il nostro media coaching aiuta i consulenti a capire come fare intrattenimento. Ciò che i vostri potenziali clienti vogliono davvero è la possibilità di conoscervi meglio prima di chiamare per fissare un appuntamento. Non vogliono sapere necessariamente quanto siete intelligenti. Vogliono lavorare con il tipo di persona con cui possono immaginarsi di sedere al tavolo oggi, domani e ogni giorno fino alla pensione.

Formiamo i consulenti, che debbano parlare in radio o in televisione, a iniziare rivolgendosi direttamente al loro cliente ideale: un concetto che molte delle persone con cui lavoriamo faticano ad assimilare. Quelli che ottengono i risultati migliori si impegnano in una conversazione personale e diretta con ciascuno degli ascoltatori. Un po' come facevo io durante le mie cene. Mi rivolgevo a un pubblico ampio, concentrandomi tuttavia su un obiettivo specifico.

Conosciamo la realtà del nostro settore. I nostri consulenti non vanno necessariamente in onda ogni settimana per ottenere una chiamata istantanea da parte del cliente. Consigliamo loro di immaginare che il loro cliente ideale sia là ad ascoltarli, in quel preciso momento, anche se potrebbe non avere bisogno di loro nell'immediato.

Cosa stanno facendo, allora? Costruiscono relazioni. Nel settore dei servizi finanziari, coltivare le relazioni, in particolare quelle a lungo termine, è fondamentale.

In trent'anni ho provato quasi tutti i mezzi per acquisire nuovi clienti. Per un po', le bistecche hanno fatto il loro mestiere. Sono state un buon affare finché mi sono reso conto che non lo erano più.

Mi sono accorto che i costi che dovevo sostenere cominciavano a lievitare. Man mano che sempre più operatori del mio settore si facevano strada nel marketing delle cene-seminario, la competizione per portare le persone fuori a cena diventava sempre più agguerrita. All'inizio bastava

spedire una cartolina per attirare l'attenzione. Con l'aumento della concorrenza, si è reso necessario inviare inviti formali, come quelli che ci si aspetterebbe per un matrimonio. E l'incremento di questi costi ha portato a un crollo del ritorno economico. Nel periodo in cui ho iniziato a organizzare cene di marketing, potevo inviare cinquemila cartoline e riempire una sala banchetti per un fine settimana. Alla fine, inviando lo stesso numero di cartoline, mi andava bene se riuscivo a riempirla una sera. Quel tipo di marketing, come molte altre cose, era diventato troppo costoso.

Ma la cosa più importante è che ho iniziato a notare come la concorrenza sempre più agguerrita stesse cambiando il messaggio che trasmettevo. I servizi finanziari sono, e sono sempre stati, un'attività incentrata sulle persone. Un fornitore saggio sa che non sta vendendo al potenziale cliente tutti i fondi e gli investimenti che gli daranno ricchezza e stabilità. Gli sta vendendo qualcosa di più personale. Con l'aumento della concorrenza e dei costi, era diventata dolorosamente chiara la necessità di convertire un numero maggiore di partecipanti per raggiungere il pareggio. Ho sentito che, per proteggere i miei margini di profitto, il mio messaggio stava iniziando a cambiare.

Costruire un'attività di successo nell'ambito dei servizi finanziari significa rafforzare la fiducia del cliente nel vostro legame. I prodotti finanziari non differiscono granché gli uni dagli altri. La maggior parte dei consulenti ha a disposizione una serie di strumenti simili. La differenza tra successo e fallimento si riduce spesso al rapporto con la persona dall'altra parte del tavolo o all'altro capo del telefono. È imprescindibile che il potenziale cliente se ne vada con la certezza che quella relazione gli darà un senso di sicurezza che non può aspettarsi altrove.

Quando sono al telefono o in riunione, ascolto con attenzione le preoccupazioni dei clienti. Sento le domande che pongono ogni volta che un evento mondiale fa notizia o che emergono nuove leggi e regolamenti. Partendo da queste interazioni personali, riesco a creare contenuti originali che aiutano a risolvere incertezze e punti critici simili per tutti i potenziali clienti in ascolto. Gestire il denaro con successo è un'occupazione a tempo pieno. La maggior parte delle persone è troppo impegnata a guadagnarselo per avere il tempo o le risorse per tenersi aggiornata su tutto ciò che influisce sul proprio futuro. Il mio compito è convincere spettatori e ascoltatori che sono la persona giusta per tutelare i loro interessi.

Utilizzando piattaforme multimediali come la radio, il podcasting o la televisione, posso controllare il messaggio che intendo diffondere. Sono anche in grado di personalizzarlo in modi che mai avrei immaginato prima. Quanto ai miei clienti nel settore dei media, lavoro con loro per coltivare un messaggio altrettanto empatico. Il nostro obiettivo non è diverso da quello di chiunque altro lavori in radio o in televisione: catturare l'attenzione. Vogliamo che chi ci guarda o ascolta metta giù il suo dispositivo, smetta di cambiare stazione e ascolti il messaggio abbastanza a lungo, se interessato, da appuntarsi quel numero.

Quando le persone si fermano ad ascoltare? Quando credono che qualcuno stia parlando direttamente a loro… quando hanno la sensazione che quel qualcuno possa risolvere i loro problemi.

Perché è importante? *Perché i servizi finanziari sono un'attività basata sulle relazioni.*

Dicono che tutti i grandi cambiamenti avvengano intorno al tavolo da pranzo. Per molto tempo, è stato lì che ho compiuto molti progressi fondamentali nel mio campo. Ma quando è arrivato il momento di guardare da vicino ciò che stavo facendo, ho capito che non riuscivo a trasmettere il mio messaggio nel modo in cui avrei dovuto.

Ricevo spesso inviti a seminari con cena. Mi ricordano i giorni all'inizio della mia carriera, quelli in cui parlavo nelle sale da pranzo di tutto il Paese.

Quelle persone venivano solo perché volevano sentire il mio messaggio?

Oppure erano lì solo per una bistecca gratis?

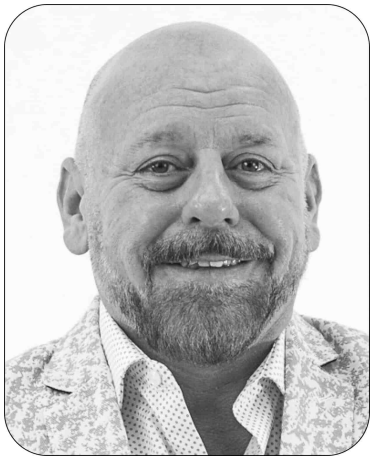
Qualunque fosse il motivo, per un po' gli affari sono andati bene e avevo un certo numero di clienti. Poi ho scoperto qualcosa di meglio.

La realtà è che quando vi concentrate in un dialogo con una sola persona, costruite una relazione più solida. Relazione che, alla fine, rappresenta il tipo di sicurezza su cui tutti desideriamo di poter contare.

DUE PAROLE SU PETER J. (COACH PETE)

Peter J. D’Arruda (MRFC®, RICP®), noto come «Coach Pete», è un esperto consulente finanziario e fondatore di Capital Financial Advisory Group, LLC ad Apex, North Carolina. Due volte presidente della IARFC (International Association of Registered Financial Consultants), ha dedicato decenni al settore dei servizi finanziari.

La sua missione è guidare i clienti verso il successo finanziario, con particolare attenzione alla pianificazione sistematica del reddito pensionistico. Il suo programma radiofonico Financial Safari viene trasmesso settimanalmente su oltre settanta stazioni nazionali.



Membro del Forbes Leadership Council, è stato ospite di CNBC, FOX Business, Bloomberg e CBS Radio. I suoi pareri sono stati citati da testate come «The Wall Street Journal», «USA Today» e «Money».

Laureato all'Università del North Carolina, è autore o coautore di otto libri, tra cui i bestseller Amazon Tax Breaks of the Rich and Famous e SUCCESSONOMICS, quest'ultimo scritto con Steve Forbes.

9
EMPATIA: UN AFFARE WIN-WIN O NIENTE ACCORDI

di Amber Noble

Ricordo di averla vista arrivare con la sua salopette di jeans bianca e il viso fresco e luminoso, appena scesa dall'aereo atterrato dalle Barbados. All'epoca aveva solo sedici anni e gli occhi luminosi; era bella, umile e molto dolce. Sprigionava come una sorta di magnetismo mentre camminava per i corridoi della nostra azienda al leggendario ventottesimo piano del Worldwide Plaza a Manhattan. Aveva appena firmato il suo primo contratto discografico con la Def Jam Recordings, probabilmente la casa discografica più potente al mondo, ed era lì per essere presentata alla sua nuova famiglia in America, dal marketing alle vendite, dai media all'A&R, dalla finanza alla divisione che si occupava dei tour: avevamo coperto tutte le basi per fare di lei una celebrità planetaria.

Tutto questo avveniva quasi vent'anni fa. Ora è la superstar che ha registrato il maggior numero di spettatori televisivi nella storia del Super Bowl, nonché una new entry nella lista dei miliardari stilata da «Forbes», grazie al brand Fenty, che poi è il suo vero cognome: per me, è sempre stata Rihanna. Quel giorno, mentre un'adolescente RiRi mi stringeva timidamente in un caloroso abbraccio, complimentandosi con me per la mia acconciatura, il tutto dopo essere passata lentamente davanti al mio ufficio e aver fatto capolino per salutarmi, ricordo di essermi detta: «Adoro questo lavoro: potrei farlo per sempre».

Per i successivi cinque anni ho avuto l'onore di lavorare al fianco di artisti emergenti hip hop e R&B, oltre che di alcuni nomi iconici come Jay-Z, LL Cool J, Lionel Richie, Ne-Yo, Patti LaBelle, Kanye West, John Legend, Method Man, Redman, DMX, Musiq Soulchild, Eve, Chrisette Michele, Juelz Santana, Cam'ron e persino Mariah Carey.

Questo è il lavoro dei sogni – penserebbero in molti! A circa venticinque anni guadagnavo quasi 200.000 dollari l'anno. Avevo un lavoro fantastico, la carta Amex aziendale; l'allora fidanzato e futuro marito di Beyoncé come capo. Andava tutto a gonfie vele.

Ma un giorno ricordo di aver sbirciato fuori dalla finestra in una giornata uggiosa e nebbiosa, e di aver pensato: «Non so se mi va ancora di farlo». Ero nel bel mezzo di una trattativa contrattuale e non mi sentivo più come prima. Non avevo più voglia di andare a lavorare. Non avevo più ispirazione; ero distratta, isolata, come se fossi ormai estranea a quel posto. Lo stesso posto che fino ad allora mi era sembrato così familiare. Avevo questa fastidiosa pulce all'orecchio che mi diceva che dovevo fare qualcos'altro, da qualche altra parte.

Volevo mettere su famiglia e non avevo più il desiderio di conquistare l'industria dell'intrattenimento. Ma mi chiedevo: «Cosa dovrei fare? Cosa mi entusiasma? In cosa sono brava? Cos'è che mi appassiona? Qual è la cosa che mi darebbe più soddisfazione?»

Reinventarsi con passione e compassione

Dopo aver ricercato altre carriere e attraversato un periodo di profonda introspezione, ho deciso di realizzare un sogno che rimandavo dal 1999, quando avevo seguito i miei primi corsi di pre-licenza immobiliare. Questa volta non solo ho seguito tutte le lezioni, ma nel 2007 ho sostenuto gli esami statali e nazionali, superandoli al primo tentativo.

In quel periodo, il mio avvocato, Tony, stava svolgendo un lavoro freelance per la campionessa mondiale di boxe della Hall of Fame Laila Ali, figlia di Muhammad Ali. Per coincidenza, anche Laila si era appena ritirata dalla boxe dopo una carriera decennale senza sconfitte che l'aveva resa una delle figure più influenti nella storia della disciplina. Laila aveva detto al nostro conoscente in comune che aveva sempre desiderato lavorare con una donna intelligente, forte e di grande integrità, perché tutta la sua carriera era stata guidata principalmente da uomini; e lui le aveva detto che sarei stata la candidata perfetta da considerare. Aveva ragione, e presto ho riscoperto una motivazione professionale con la mia nuova carriera a tempo pieno nel settore immobiliare e, contemporaneamente, con la mia società I for Talent Consulting & Advisory, avendo Laila come unica cliente.

Curiosamente, io e Laila ci siamo incontrate in un momento in cui entrambe avevamo in mente di dare una svolta alle nostre vite: lei, all'apice della sua carriera nella boxe, ha deciso che voleva intraprendere una direzione diversa, e io, che avevo più anzianità rispetto ai colleghi in un

momento cruciale del mio percorso nell'industria musicale, proprio alla vigilia di una promozione con relativo aumento di stipendio, ho scelto di dimettermi. Anche dopo le dimissioni dalla Def Jam, sono stata tentata da un'altra straordinaria opportunità di carriera. Una delle mie eroine dell'industria musicale, ovvero Sylvia Rhone, una delle manager più potenti e di successo nel settore, mi ha offerto una posizione alla Motown Records come dirigente del marketing e della gestione del brand, ma ho rifiutato perché, semplicemente, non provavo più nessuna passione verso quel mondo.

Dover capire cosa mi interessasse fare una volta fuori dall'industria musicale mi ha aiutato a empatizzare con Laila e con la sua situazione. Mentre tutti gli altri le dicevano cosa fare, io l'ho aiutata a riflettere con ponderazione e a capire quali fossero davvero le sue aspirazioni.

Le dicevo: «Laila, con tutto il rispetto, questo è quello che tutti gli altri vogliono che tu faccia, ma a me interessa sapere cosa vuoi fare tu» e: «Laila, penso che questo sarebbe davvero positivo per la tua carriera ma, cosa ancora più importante, sarebbe positivo per la tua famiglia» e: «Laila, questo non lascerebbe un buon ricordo di te». Ho sempre cercato di farlo con empatia perché, come lei, sono una mamma e sono stata una moglie. Ho provato in ogni modo a mettermi nei suoi panni. Una cosa che ho sempre rispettato profondamente, nel nostro rapporto d'affari e nella nostra amicizia, è che Laila non ci ha mai pensato due volte a rifiutare una qualsiasi opportunità (e relativi introiti) che non fosse in linea con i suoi valori o il suo brand. Non è mai stata una che «corre dietro ai soldi», e questa è una cosa di lei che adoro assolutamente.

Essere empatica verso la sua situazione e comprendere la sua visione di se stessa mi ha portato a collaborare con lei per gettare le basi di quello che oggi è il brand Laila Ali Lifestyle. Il brand comprende una linea di miscele di spezie salutari, come il Soulful Seasoning Salt, con erbe biologiche e spezie non OGM; una linea di prodotti per la cura della pelle; i prodotti nutrizionali e gli integratori YouPlenish; il suo Fan Corner, con cimeli legati alla boxe e articoli di merchandising; e persino libri, come *Food for Life*. Molti degli accordi che ha stretto negli ultimi dieci anni li ho negoziati io, guadagnandole innumerevoli sponsor. E ho anche svolto un ruolo significativo nell'aiutarla a costruire un brand internazionale multimilionario nel settore delle conferenze e degli interventi pubblici.

Una delle opportunità di partnership che ho negoziato e di cui sono molto orgogliosa di aver fatto parte è la collezione limitata di articoli per la casa firmati Laila Ali – pentole, padelle, trapunte, mobili e altro – disponibile in oltre duecento negozi At Home e online, le cui vendite hanno fatturato milioni di dollari negli ultimi anni.

E non si tratta solo di accordi e libri: insieme siamo riuscite a fare cose concrete a beneficio dei bambini in affidamento, dei bimbi autistici e di quelli malnutriti, promuovendo altresì svariate opere di beneficenza.

Anche mentre lavoravo nel settore dell'intrattenimento, mi è sempre piaciuto aiutare le persone a capire come coltivare il proprio talento e offrirgli uno sbocco reale e tangibile, in modo da poterlo condividere con il mondo e farlo crescere esponenzialmente, sfruttando al tempo stesso il loro profilo pubblico per fare del bene. Questo è ciò che io e Laila abbiamo fatto, e siamo entrambe orgogliose della nostra partnership così rara e straordinaria.

Gli affari vanno bene e siamo sempre pronte a sostenerci reciprocamente.

Round 2: mettere in piedi la mia attività immobiliare

Come ho già detto, ho avuto l'opportunità di portare avanti una carriera entusiasmante su due fronti. E ho visto come l'empatia e la comprensione abbiano apportato benefici tanto a me quanto ai miei clienti anche nel settore immobiliare.

Possiedo la licenza per operare sia in Pennsylvania sia nel New Jersey e sono in procinto di ottenerla in altri Stati in cui ho famiglia, amici e clienti; Stati in cui possiedo proprietà come investitrice immobiliare; o Stati in cui vado spesso in vacanza. Sono specializzata nell'assistere tutti, dagli acquirenti di case alla prima esperienza fino a coloro che acquistano case di lusso, e finora ho aiutato quasi cinquecento persone e famiglie ad accumulare duecento milioni di dollari in beni immobiliari. Sono la broker responsabile dei titolari di licenza del New Jersey in due centri di mercato Keller Williams Realty che generano vendite annuali per miliardi di dollari. Seguo le orme di fondatori, sviluppatori, pionieri e innovatori del settore

immobiliare come Gary Keller, R. Donahue Peebles, Barbara Corcoran e Robert Reffkin, solo per citarne alcuni.

Anche se ogni giorno sono responsabile della gestione e della supervisione dei contratti di oltre novanta agenti immobiliari, esercito l'empatia mettendomi nei loro panni. Questo è ciò che significa per me empatia. Anche se quest'anno festeggio i miei «sweet 16» come agente immobiliare a tempo pieno, ricordo benissimo i miei esordi nel 2007.

Quanto ai miei clienti immobiliari, spesso mi sono trovata nei loro panni per un motivo o per un altro. Gran parte del lavoro che svolgo nel settore immobiliare è legato alle mie esperienze personali. Ho trovato case per famiglie in lutto, per famiglie con persone care affette da demenza, in hospice o con disturbi dello spettro autistico, per famiglie di militari in missione, famiglie distrutte dal divorzio, genitori single e figli sfollati a causa di incendi, e altri ancora.

Mia nonna (la madre di mio padre) soffriva di Alzheimer. Un giorno, quando avevo otto o nove anni, ha messo il gelato alla fragola nella pentola con gli hot dog e i fagioli che stava preparando per pranzo, e me lo ha servito. Le ho detto qualcosa tipo: «Nonna, questo non lo mangio!» Ed è stato così che ho scoperto che in lei c'era qualcosa che non andava. Oggi lavoro con famiglie che hanno cari affetti da Alzheimer perché so cosa si prova.

Lavoro con famiglie che si occupano di persone con esigenze speciali perché sono mamma di una bambina autistica (Leah) di undici anni. Aiuto famiglie che affrontano sfide simili quando mi dicono di aver bisogno di trovare case in determinati distretti scolastici per poter soddisfare adeguatamente i bisogni di figli con un piano educativo individualizzato, perché posso comprendere appieno la loro situazione.

Sono orgogliosa di aiutare queste persone a mettere ordine nella propria vita. Ha un valore terapeutico, per me, essere una benedizione per loro e che capiscano che le comprendo perché ci sono passata. So che quello che vivono non è facile, e che dover comprare o vendere casa non fa che sommarsi alle altre difficoltà.

Ho un debole per le famiglie che cercano di trovare la loro strada dovendo provvedere a persone care alle prese con sfide diverse. Ogni giorno provo a trasmettere loro la mia empatia. E tento di trovare punti di connessione con la mia vita personale e lavorativa. Questo mi motiva a dare il massimo per loro. Se ho una giornata difficile, mi metto nei loro panni per

avere quella spinta extra necessaria a moltiplicare il mio impegno. Ma sono empatica con tutti anche nella vita reale. Ho fondato la Noble Acts of Kindness Foundation per sostenere le persone in difficoltà.

Che si tratti dei miei clienti o dei miei agenti, mostrare empatia è una cosa che mi sta a cuore. Il mio motto nella vita e nel lavoro è «incontra gli altri lì dove sono». Significa: trova un terreno comune. Un punto di intersezione in cui stare e sentirci bene entrambi. Intendo attingere dalle mie esperienze personali e utilizzarle per entrare in empatia con gli altri nel lavoro. Così facendo, posso trovare un terreno comune quasi con chiunque, a prescindere dal background.

A volte dimentico davvero quanto sia grande la responsabilità che deriva dall'essere a capo di quasi un centinaio di agenti o forse di più in un qualsiasi momento. Devo incontrare tutti lì dove sono: non tutti cantano dalla stessa partitura e ognuno ha un proprio stile di apprendimento.

Se ho qualcosa di valore da offrire, se posso aiutare gli altri a fare le cose in modo migliore, ci lavoro. Sono compassionevole: è la mia storia di tutti i giorni. Mostro loro un modo diverso per superare gli ostacoli. Il mio titolo numero uno, per quanto mi riguarda, è quello di sostenitrice.

In una particolare situazione, consigliare un'agente con empatia ha impedito a quest'ultima, che aveva già abbandonato la carriera infermieristica, di rinunciare all'attività immobiliare. Avviare l'attività stava comportando un momento molto difficile, per lei, tanta era la pressione che si era creata per via di obiettivi di vendita irrealistici basati su finti reality show a tema immobiliare. Parlandoci, l'ho aiutata a capire che molte delle capacità diagnostiche e psicologiche acquisite nella carriera medica le avrebbero dato un vantaggio importante nel settore immobiliare, rendendola eccellente nella risoluzione dei problemi e nel mantenere calmi i clienti. L'ho incoraggiata quindi a raggiungere nuovi potenziali clienti con cui stabilire un contatto, raccontando loro la sua storia e chiedendo di conoscere la loro, così da trovare il modo di poterli aiutare. Alla fine, mi ha detto: «Grazie mille. Mi dispiace tanto, stavo andando fuori di testa. Ero pronta a mettere da parte la mia licenza, ma mi hai offerto una prospettiva completamente diversa sulla mia carriera nel settore immobiliare». Il mio ultimo consiglio per lei? «Cambia il modo in cui guardi le cose, e le cose che guardi cambieranno.»

Credo che tra i superpoteri di cui Dio mi ha fatto dono ci siano l'intuizione, la capacità di rimanere un porto tranquillo, per gli altri, nel

mezzo di qualunque tempesta stiano attraversando e di incoraggiare il prossimo a resistere quando avrebbe voglia di mollare tutto. In qualsiasi tipo di negoziato io sia coinvolta, tutto ciò che faccio deve portare a una situazione vantaggiosa per tutte le parti in causa. Per me, se l'accordo non è win-win, allora non c'è nessun accordo. È l'unico modo perché tutti si alzino dal tavolo sentendosi rigenerati e vincenti. Mi sento come se fossi stata messa qui per essere un faro. Come recitano le scatole da imballaggio all'ufficio postale, «Maneggiare con cura»: è esattamente così che cerco di trattare le persone.

Essere empatica mi ha aiutato negli affari, senza dubbio. Grazie al mio cuore, la mia attività e la mia vita in generale hanno ricevuto enormi benedizioni. E io mi sento felice, appagata e realizzata.

DUE PAROLE SU AMBER

Amber Noble è una stratega aziendale, mentore e agente immobiliare pluripremiata con oltre vent'anni di esperienza. Opera in Pennsylvania e New Jersey, dove aiuta clienti di ogni tipo, dagli acquirenti di prima casa agli individui con alti patrimoni (tipo atleti professionisti), avendo contribuito all'accumulo di oltre 200 milioni di dollari in beni immobiliari per più di 500 persone.

Prima di dedicarsi al settore immobiliare nel 2007, ha lavorato nel marketing e nella gestione artistica per Radio One, ABC Television e Def Jam Records, collaborando con artisti del calibro di Jay-Z, Lionel Richie e Patti LaBelle. Come fondatrice di I For Talent

Consulting & Advisory, ha rappresentato la campionessa mondiale di boxe Laila Ali, figlia di Muhammad Ali.

Autrice di successo, ha contribuito a bestseller Amazon come Keep Calm… It's Just Real Estate e ha collaborato con Jack Canfield e Dick Vitale. Laureata alla Temple University, con certificazione in negoziazione dalla Harvard Law School, ha fondato la Noble Acts Of Kindness Foundation per sostenere anziani, persone nello spettro autistico e famiglie che hanno bambini con esigenze speciali.

Per contattarla: AmberNoble.com.

10
ACCETTARE LA SFIDA DELL’EMPATIA

di Shaun Capps

Alexander Shunnarah. Potrebbe non significare molto, per voi, ma chiunque abbia guidato per le strade dell’Alabama avrà sicuramente visto uno dei suoi cartelloni pubblicitari. Birmingham, dove vivo, è il cuore della sua offensiva mediatica. Ce ne sono così tanti, in giro, che sembra quasi di vivere nel suo impero personale.

Alex ha partecipato alla mia cerimonia di laurea in giurisprudenza presso la Birmingham School of Law per sostenere il cugino, Anthony. Sapere che sarebbe stato presente quel giorno ha reso la cerimonia ancora più speciale. In termini locali, è un personaggio importante. Una celebrità. Persone di ogni tipo si sono messe in fila per farsi una foto con lui. Al termine della serata, quando la gente ha iniziato a tornarsene a casa, Alex mi si è avvicinato.

«Come pratichi il tuo mestiere, Shaun?» mi ha chiesto.

Ho risposto senza rifletterci troppo. «Lavoro duro ogni giorno, lo sa. Cerco di tenermi al passo con ciò che succede.»

«No, no, no.» Alex non era soddisfatto del tono disinvolto. «Quello che intendo dire è: stai leggendo qualcosa? Stai implementando qualche strategia?»

La mia prima reazione è stata una risata. Non stavo scherzando nel dire che lavoravo duro ogni giorno. Per come la vedevo, non avevo tempo. Ero reduce da anni di letture di casi e adesso dovevo prepararmi per l’esame di Stato. Questo era ciò che mi dicevo, almeno.

Invece di mollare lì la conversazione, Alexander Shunnarah, uno degli avvocati più ricchi e potenti dell’Alabama, ha insistito, prendendosi la briga di consigliarmi dei libri che secondo lui avrei dovuto leggere. Poi ha fatto un passo ulteriore, sfidandomi a implementare nuove idee, teorie e concetti nella mia pratica.

«Vedi solo che cosa succede», ha concluso.

«Ok», ho risposto, stringendomi nelle spalle.

Poi ha detto una cosa davvero importante.

«Quando una persona abbina al talento naturale un impegno concreto nello studio, dedicandosi alla pratica del proprio mestiere, allora diventa davvero efficace.»

Ho sentito una luce accendersi dentro di me. Alex mi aveva visto per quello che ero e, in un gesto di empatia, mi aveva offerto consigli destinati a cambiarmi la vita.

Alexander Shunnarah è uno degli avvocati più influenti del Sud-est degli Stati Uniti. Mentre frequentavo la facoltà di giurisprudenza, ho subito fatto amicizia con suo cugino Anthony. All'epoca lavoravo all'ufficio recupero crediti presso l'Università dell'Alabama a Birmingham. Anthony era case manager presso lo studio Shunnarah. Per via dell'enorme volume di casi gestiti dallo studio, parlavo al telefono con Anthony e diversi avvocati di Shunnarah più volte al giorno. Anthony ha scoperto di poter bypassare un bel po' di formalità burocratiche chiamandomi direttamente al lavoro, e lo stesso valeva per me quando avevo bisogno di informazioni su un caso di Shunnarah: lo chiamavo direttamente. Questo ci faceva risparmiare un sacco di tempo, velocizzando il lavoro. Nei casi più gravi, quelli con infortuni severi, Alex mi chiamava al lavoro. E io rimanevo sbalordito dal fatto che qualcuno come lui fosse così pratico in fatto di casi e clienti.

Alexander Shunnarah mi ha letto dentro. Ero sempre riuscito a sfangarla facendo affidamento sul mio talento naturale. Ero il tipo di persona capace di convincersi a fare qualsiasi cosa e a svincolarsi da tutto. Funzionavo a improvvisazione. Ripensando alla mia giovinezza, mi vedo lì a barcamenarmi tra una situazione e l'altra. Per gran parte della mia vita da giovane adulto, il talento mi ha portato ovunque volessi andare.

Da piccolo, quando avevo sei o sette anni, chiedevo soldi ai parenti durante le riunioni di famiglia. Solo un dollaro o due, qualsiasi cosa avessero in tasca. Di solito, scroccavo qualcosa dalla maggior parte di loro (erano un centinaio di persone). Riempirmi le tasche di soldi mi rendeva orgoglioso, ma per mia nonna non era lo stesso. Ricordo che mi ordinava di restituire i soldi, ma io ero prontissimo a opporre le mie argomentazioni. Me li avevano dati liberamente. Restituirli, spiegavo, sarebbe stata una seccatura. Mi sembra ancora di sentire la nonna che dice: «In puro stile Shaun». Erano le mie prime negoziazioni di successo.

A quattordici anni mi sono trasferito dal South Carolina al Mississippi. Il trasloco è arrivato l'estate prima del mio primo anno delle superiori, un periodo tumultuoso per qualsiasi ragazzo, figuriamoci se nel frattempo doveva spostarsi da uno Stato all'altro. Ero originario di una cittadina del South Carolina. Poiché la mia famiglia viveva a breve distanza da Myrtle Beach, un fiorente centro turistico, avevo però la sensazione di provenire da un luogo più grande. Il posto in cui ci siamo trasferiti, Amory, Mississippi (ma al confine con l'Alabama), era una cittadina insignificante di settemila abitanti. Era un posto tranquillo e senza pretese, ma non c'era niente da fare: c'erano solo vecchi binari ferroviari e terreni agricoli a perdita d'occhio.

La vita di provincia, per quanto noiosa, si è rivelata tuttavia un bene per me. Ad Amory ho avuto la possibilità di conoscere persone straordinarie. Ho stretto amicizia con Andrew, il figlio del pastore locale. All'epoca non ero una persona di fede, ma mi sentivo attratto dal suo carisma. I cristiani mi sembravano un po' noiosi, non certo divertenti da frequentare, ma lui era un tipo in gamba. La cosa più importante, per me, era che fosse il primo a vedermi per com'ero, invece di giudicarmi.

Andrew Blaylock è stato il primo di una lunga serie di persone importanti, nella mia vita, che a un certo punto sono finite all'Università del Mississippi. Avevo trascorso molto tempo a Oxford durante gli anni delle superiori e me ne ero innamorato. Erano i luoghi di William Faulkner, il cuore del vecchio Sud letterario. A Ole Miss, mi sono innamorato così tanto di certe parole belle e commoventi da scegliere la lingua inglese come specializzazione.

Tuttavia, ho dovuto fare i conti con la mia narrativa famigliare e con la scarsa fiducia nei miei confronti. Quando ho messo piede per la prima volta nel campus di Ole Miss come studente, ero al terzo anno, avendo frequentato i primi due in un college comunitario. Soffrivo di una grave sindrome dell'impostore. Pensavo che qualcuno sarebbe venuto a cacciarmi dopo aver scoperto che mi avevano ammesso per errore. Nella mia testa, non ero che un bifolco trapiantato lì per sbaglio da una strada sterrata del South Carolina.

Per quanto faticassi a credere in me stesso, avevo un gruppo coeso di amici sempre pronto a sostenermi. Non facevano che ripetermi che potevo farcela. Sei diverso, dicevano. Durante il primo corso che ho frequentato – un corso avanzato di poesia – ho ottenuto un punteggio di 99. Era il mio

primo compito universitario in assoluto. Il professore, generalmente riluttante a dare voti così alti, ha fatto eco a ciò che andavano sostenendo i miei amici: ero diverso. Poi ha voluto che leggessi il saggio a tutta la classe, guadagnandomi una standing ovation alla fine. È stato allora che ho capito che avrei potuto farcela. Che avevo talento.

Dopo la laurea, è arrivato il momento di decidere quale strada intraprendere. Ero indeciso se conseguire un master in amministrazione aziendale e gestire un ospedale, cosa che sapevo che il mio patrigno aveva fatto bene per trent'anni, oppure frequentare la facoltà di giurisprudenza.

Prima ancora di laurearmi, mi ero interessato al diritto sportivo. Molti dei amici stavano per diventare professionisti del football e del baseball. Trascorrevo le estati insegnando studi biblici alla squadra di football dell'Ole Miss e dedicandomi ad altre iniziative a carattere sportivo. Mi ero convinto di poter avere un futuro come procuratore di atleti. In effetti, ci sapevo fare: alla fine, avevo ottenuto più di trenta borse di studio sportive per i ragazzi a tutti i livelli, principalmente nel football; e per un certo periodo mi ero dato da fare, tanto che in rubrica avevo più di cento numeri di coach e ricevevo chiamate a tutte le ore. L'idea di mettere in contatto gli altri esercitava un forte fascino su di me. Magari conoscevo un giocatore forte sul campo ma un po' carente negli studi e, per questo, bloccato in un college comunitario. Mi piaceva l'idea di ascoltare i suoi problemi, aiutarlo a migliorare i voti e orientarlo verso una scuola di punta della Southeastern Conference dove potesse finalmente brillare.

Gli agenti sportivi non vengono pagati finché i propri clienti, a loro volta, non beccano soldi. Questo significava che dovevo rimetterci di tasca mia per la maggior parte del lavoro che facevo. Non avevo soldi veri da gestire, ma ero sempre pronto a comprare i biglietti del bus perché i ragazzi potessero andare dove serviva. E contribuivo a garantire che ricevessero il minimo indispensabile una volta arrivati a destinazione. Compravo lenzuola, cuscini, articoli da toeletta, tutto il necessario. Con il senno di poi, ogni cosa che facevo era un atto di fede. Fede nel fatto che un giorno, a distanza di anni, quando quel ragazzo sarebbe stato messo finalmente sotto contratto, a rappresentarlo ci fossi io. Iniziare come agente significa sviluppare le relazioni giuste, puntare sul ragazzo giusto affinché sfondi e investire nel suo futuro. Il primo passo è aiutare gli atleti a soddisfare le esigenze immediate.

Amavo quello che facevo. Mi dava la possibilità di conoscere e ascoltare gente. Di capire cosa la motivasse. Prendermi cura di ragazzi in situazioni difficili era qualcosa in cui potevo identificarmi. Ma tra un giorno di paga e l'altro (nessuno dei quali garantito) il percorso era lungo, e questo aveva il suo prezzo.

Rappresentare gli atleti mi ha portato all'esaurimento. Gli allenatori mentivano. Idem i genitori e gli intermediari. I ragazzini con un talento prodigioso sul campo sono notoriamente difficili da gestire. Non sono capaci di ricambiare l'empatia che dimostri loro. Aiutare qualcuno a realizzare il proprio sogno mi sembrava bello, ma lavorare con ragazzi di diciotto o diciannove anni, fortemente influenzati dal denaro e dalle persone che avevano intorno, spesso portava a un ambiente tossico. Lavoravo senza sosta per mettere il ragazzo giusto davanti all'allenatore giusto, sapendo che in quella situazione avrebbe potuto eccellere, ma poi succedeva sempre qualcosa che mandava tutto a monte.

Dovevo compiere una scelta difficile. O mi sporcavo le mani oppure era meglio fare qualcos'altro. Alla fine, dopo essermi scottato una volta di troppo, ho deciso di fare qualcos'altro. E quel qualcos'altro era la law school.

Mio nonno è il re delle battute. Una facezia senza tempo che usava dire mentre ti spingeva scherzosamente da parte entrando in una stanza era: «Spostati dove si tocca e fai largo alla marea». Ricordo di aver discusso con lui della law school e di quanti anni avrei avuto alla fine del percorso di studi. Lui si era limitato a rispondere: «Se il Signore aspetta, raggiungerai quell'età, che tu vada alla law school o no. Tanto vale che a quell'età tu sia un avvocato». Ed è stato così che mi sono deciso.

Quando dico alla gente che lavoravo per pagarmi gli studi non scherzo. Mi sono dato da fare, cominciando a lavorare in ospedale e, dopo un tirocinio presso un giudice locale, Anthony mi ha procurato un colloquio con un avvocato di Shunnarah. Così, ho iniziato a lavorare di giorno presso lo studio Shunnarah per studiare di notte. Lavoravo per Travis McKay. Travis è una specie di concordanza legale umana, attento ai dettagli com'è. Devo molto a lui della mia pratica legale perché mi ha spinto a pensare alle cose in maniera differente. Dopo aver lavorato per lui, ho affrontato quelli che lo studio chiamava *turndowns*, ovvero i casi rifiutati da tutti gli altri.

Ansioso di mettermi alla prova, ho lavorato senza sosta, guadagnando un bel po' di soldi extra per lo studio legale. La cosa non è passata inosservata, men che meno ad Alex. A quel punto, hanno iniziato ad affidarmi lavori sempre più difficili. È stata un'epoca di battaglie, quella. Me la sono cavata perché sapevo di avere un talento naturale. La mia vita è sempre stata caratterizzata dall'inesauribile determinazione a non fallire. Sapevo di poter superare la law school e, dal momento che non avrei mai mollato, ero convinto anche di poter superare l'esame di abilitazione.

Alexander Shunnarah ha saputo capirmi. Mi ha visto per quello che ero. In una generosa dimostrazione di empatia, di quelle che cambiano la vita, mi ha lanciato una sfida e, invece di ignorarla, ho scelto di prenderla a cuore. Quell'uomo non era semplicemente la faccia sorridente sui cartelloni in autostrada che mi chiedeva di diventare un suo avvocato. Né era semplicemente ricco. Gli ho dato ascolto perché ho capito che possedeva un talento naturale, proprio come me, e mi stava dicendo che per avere davvero successo non era sufficiente.

Aveva ragione lui. Sono felice ogni giorno per aver accettato la sfida. Ho faticato per ottenere l'abilitazione. Negli anni successivi alla laurea, sembrava proprio che non riuscissi a superare l'esame per un soffio. Mi mancavano sempre solo un paio di punti, ma mi sentivo comunque lontanissimo dall'obiettivo.

Ancora una volta, quello che mi aveva detto Alex si dimostrava tanto più vero per me. Per superare l'esame, ti serve qualcosa di più del semplice talento.

Devi riaddestrare la mente: «Non puoi chiedere al test 'come sta tua mamma?'». Devi impegnarti e andare più a fondo.

Unire il duro lavoro al talento è stato determinante per il mio successo. Credo che il successo abbia molte definizioni, del resto. Ognuno crea la propria. Per me, è qualcosa di diverso rispetto a come lo vede chiunque altro.

Nel momento in cui Alexander Shunnarah ha mostrato quell'enorme empatia aprendosi e sfidandomi, non conoscevo la mia definizione di successo. Ero un ragazzino arrogante, benché talentuoso. Potevo tirarmi fuori da qualsiasi cosa con la sola parlantina. Lo sapevo perché era quello che facevo da una vita.

Prendere a cuore il consiglio di Alexander mi ha insegnato qualcosa di inestimabile. Non sarei mai potuto diventare la versione migliore di me stesso semplicemente a parole. Se volevo farlo, dovevo smetterla di galleggiare. Dovevo smettere di parlare e, per la prima volta, aprirmi e iniziare ad ascoltare ciò che contava davvero.

Il mio percorso verso il successo è iniziato accettando l'empatia. La lezione più importante che ho appreso da Alex è proprio quella di mostrare empatia verso i clienti. Come ama ripetere lui: puoi anche avere molti casi per le mani, ma quel particolare cliente ne ha solo uno, ed è il suo. Ti chiama per i suoi infortuni, per gli stipendi che ha perso, e non gli importa degli altri casi. E questo, fortunatamente, mi ha permesso di mostrare empatia verso gli altri.

DUE PAROLE SU SHAUN

Shaun Capps è un avvocato specializzato in lesioni personali a Birmingham, Alabama, riconosciuto come difensore affidabile e negoziatore esperto. Laureato in inglese e storia all'Università del Mississippi, ha conseguito la laurea in giurisprudenza presso la Birmingham School of Law.

Durante gli studi ha lavorato nell'ufficio recupero crediti dell'ospedale dell'Università dell'Alabama, recuperando milioni di dollari. Dal 2015 collabora con Alexander Shunnarah Trial Attorneys, dove ha iniziato come case manager personale del CEO prima di abilitarsi alla professione.

All’inizio del 2023 ha fondato Shaun Capps Injury Law, mantenendo il ruolo di consulente legale per Alexander Shunnarah Trial Attorneys. Si dedica anche ad attività pro bono come membro della Christian Legal Society, conducendo seminari gratuiti di assistenza legale presso chiese e organizzazioni no-profit.

Con sua moglie Olya e i figli Solomiya e Roman è membro attivo della Christian Life Church di Hoover, dove sostiene iniziative a favore di vedove, orfani e adozioni, contribuendo positivamente alla sua comunità.

Per saperne di più sul conto di Shaun, visitate il sito www.cappsinjurylaw.com.

11
QUELLO CHE LE RANE HANNO DA INSEGNARCI IN FATTO DI BUSINESS

di Devery R. Cagle

Mentre camminavo lungo un sentiero polveroso nelle zone rurali del South Carolina, dei sassi appuntiti premevano contro le suole sottili delle mie scarpe. L'umidità mi attaccava alla pelle la maglietta di seconda mano che indossavo. Ogni passo che facevo mi ricordava la mia infanzia e le differenze abissali tra me e i miei compagni di classe. Quando ero piccolo, la mia famiglia aveva bisogno dell'assistenza statale per coprire le spese per il cibo, l'alloggio e la sanità. Questi servizi, compresi i buoni pasto e le mense scolastiche gratuite, erano fondamentali per la nostra sopravvivenza.

Mentre scalciavo un sassolino, facendolo schizzare lungo il sentiero, alle mie giovani orecchie quel suono sembrava la risata beffarda dei miei compagni di classe, ragazzini che sfoggiavano con orgoglio Reebok e Nike scintillanti. All'epoca, non ci davo molto peso. La nostra roulotte malandata era semplicemente «casa». Eppure, mi vergognavo come un ladro quando i compagni prendevano in giro le mie scarpe logore e i jeans presi al mercatino dell'usato. Desideravo con tutta l'anima un paio di Nike immacolate e di vedermi accettato dai ragazzi più popolari.

Da bambino, i confini angusti della nostra piccola roulotte spingevano spesso me e i miei fratelli all'aria aperta. Per trovare qualcosa che occupasse le nostre testoline dispettose, giocavamo senza sosta tra i boschi di querce, storaci americani e cornioli in fiore. «Non combinate guai!» era il ritornello costante dei nostri genitori. Durante le nostre avventure, incontravamo tanti tipi di rane: raganelle, rane rospi, rane toro (come fare a non ricordarsi della famosa canzone dei Three Dog Night?). Non potevo sapere, allora, come sarebbe cambiata la mia prospettiva su queste creature nel corso dei quarant'anni successivi.

In decenni di lavoro con centinaia di imprenditori e dirigenti di aziende private ho toccato con mano tutto ciò che un imprenditore deve affrontare:

rischi finanziari, sacrifici, stress, requisiti normativi e di conformità – senza dimenticare il senso di responsabilità e obbligo nei confronti dei dipendenti. Di fatto, l'essere imprenditore porta spesso a notti insonni. I dubbi si insinuano e sei lì a chiederti se ne valga davvero la pena. Momenti come questi ti spingono a riflettere sul senso di ciò che stai facendo.

Per aiutare i miei clienti ad avere successo, devo ascoltare a fondo i loro propositi. Guardo oltre il mero profitto per capire cosa vogliono realizzare davvero e come la pianificazione strategica possa condurli a quei risultati. In *Volere troppo e ottenerlo*, Chris Voss esplora l'importanza dell'empatia. Come fondatore e presidente di ASE Private Wealth™, so che posso fare bene il mio lavoro solo partendo dalla comprensione fondamentale di quanto l'imprenditorialità possa sembrare soverchiante e solitaria.

Da quel ragazzino che non possedeva niente che ero a qualcuno che ha impiegato vent'anni per conoscere finalmente il successo, non posso separare le mie radici dal mio presente. Le rane della mia giovinezza fanno ancora parte di me, ma oggi sono un esempio di ciò che determina il successo di un imprenditore.

Adattarsi all'ambiente

Da bambino, osservavo nugoli di girini sfrecciare attraverso innumerevoli ruscelli, stagni e pozzanghere. Più avanti, quando ne ho fatto la scoperta, sono rimasto incantato davanti alla straordinaria trasformazione da girino a rana. I meccanismi di questa metamorfosi mi lasciavano come abbagliato per quanto fosse meravigliosa la natura. Oggi so che gli imprenditori di successo sono coloro che si adattano perfettamente e con fluidità ai nuovi ambienti.

In qualità di consulente strategico e collaborativo, assisto questi imprenditori attraverso il Government Incentive Monetization™, piattaforma governativa che promuove determinati comportamenti aziendali, fornendo incentivi monetari sotto forma di leggi fiscali a beneficio delle aziende che vi si conformano.

L'espansione di un'azienda comporta sempre dei cambiamenti. Cambiano le dinamiche. Cambiano i requisiti normativi. Cambiano gli obblighi fiscali. Ogni evoluzione porta con sé un nuovo ambiente con un nuovo livello di complessità e sfide. Coloro che comprendono il panorama

degli incentivi in ogni fase e adattano il proprio comportamento per capitalizzare, traggono grandi benefici. Tutti gli altri rimangono girini.

Gli imprenditori di maggior successo applicano un pensiero divergente alla pianificazione aziendale, alla risoluzione dei problemi e al processo decisionale. Questo processo cognitivo si serve di creatività e capacità innovative per esplorare molteplici possibilità in relazione a un dato problema. Genera nuove prospettive e identifica tendenze emergenti.

La maggior parte dei professionisti che operano nel campo legale, fiscale, bancario e finanziario consigliano gli imprenditori seguendo un'ottica rigida, un modo di pensare convergente che tratta il problem-solving come la risoluzione univoca di un unico problema. Questi professionisti possono essere i migliori nei rispettivi settori, ma se non collaborano tenendo a mente il quadro completo, l'imprenditore finisce per rimetterci. Io e il mio team abbiamo visto queste opportunità mancate tradursi in uno spreco di milioni di dollari, denaro che avrebbe potuto portare benefici alla famiglia, ai dipendenti e alla comunità dell'imprenditore.

In che modo?

Spesso, i professionisti presentano singolarmente strategie complesse all'imprenditore. L'imprenditore si trova quindi a dover decidere su qualcosa di cui non comprende ancora la piena portata. Successivamente, in una conversazione distinta con un altro professionista, riceve input contrastanti. Forse il nuovo professionista non ha familiarità con la strategia suggerita o ha solo sentito parlare di casi in cui non ha trovato corretta applicazione. Questi confronti a compartimenti stagni inviano segnali contraddittori, che spesso comportano indecisione e opportunità mancate, e tutto questo a causa di professionisti che non sono abituati a collaborare al di fuori del loro ambito.

La rana bollita

Come vuole la leggenda, se mettete una rana in una pentola piena di acqua bollente, quella salterà subito fuori per salvarsi. Se mettete la stessa rana in

una pentola con acqua fredda e aumentate la fiamma gradualmente, quella non percepirà il pericolo e rimarrà finché non si cuocerà viva.

La morale?

Le persone non riescono a notare le minacce graduali del proprio ambiente (e, di conseguenza, non reagiscono). Questi cambiamenti incrementali sono i più pericolosi perché non richiedono un'attenzione immediata da parte nostra. Ci spingono ad accogliere la nostra stessa rovina attraverso l'inazione.

Mio padre, che ora ha ottantacinque anni, racconta lo stesso indovinello praticamente a chiunque incontri. Qual è l'unica cosa che sale sempre e non scende mai? Gli ho sentito ripetere questa frase più di cinquanta volte, e solo in pochi hanno dato la risposta giusta.

La risposta? L'età

Con il passare del tempo, il contesto dell'indovinello cambia in qualche modo ai miei occhi. Pensandoci come imprenditore, è un'osservazione su una delle forze più potenti dell'universo: la capacità di una qualsiasi cosa X di accumularsi anno dopo anno.

Benché l'attribuzione sia incerta, molti assegnano ad Albert Einstein la seguente osservazione: «L'interesse composto è l'ottava meraviglia del mondo. Chi lo capisce, lo guadagna; chi non lo capisce, lo paga». L'interesse composto può applicarsi semplicemente ai fondi investiti, ma gli imprenditori di successo sfruttano il principio in tutti gli ambiti della loro vita e della loro azienda. Abbracciano il potere dell'«aggregazione dei guadagni marginali».

Diversi coach, pensatori e autori hanno utilizzato questo concetto, ma è stato reso popolare dal libro di James Clear *Atomic Habits*. È l'idea che le abitudini, positive e negative, derivino da innumerevoli piccole scelte. Progressi anche piccoli, purché costanti, nel tempo producono risultati sorprendenti.

Nel 2020, secondo l'Economic Policy Institute (EPI), l'1% più ricco della popolazione ha realizzato un reddito imponibile pari o superiore a 540.000 dollari. L'elemento chiave che molti imprenditori non colgono è appunto il «reddito imponibile». Ci sono un sacco di modi per ridurre il proprio reddito prima che diventi imponibile. Alcuni di questi strumenti

sono diffusamente utilizzati da commercialisti e consulenti (si pensi ai conti pensionistici individuali e alle donazioni di beneficenza). Tuttavia, la stragrande maggioranza delle opzioni del Government Incentive Monetization™ sono meno conosciute:

1. Strutturazione dell'entità.
2. Leva finanziaria intelligente con vantaggi fiscali agevolati.
3. Regolamenti fiscali più nebulosi e specialistici.

Quando aziende, imprenditori e dirigenti ad alto reddito combinano e sovrappongono questi potenti strumenti e tattiche in un piano strategico a lungo termine, i risultati sono radicali.

La maggior parte delle aziende opera sulla crescita lineare. In questo sistema, gli imprenditori e i titolari di aziende private lavorano instancabilmente e affrontano sacrifici emotivi e finanziari senza fine. Il risultato conclusivo, il più delle volte, è un benessere modesto.

L'interesse composto sblocca il potenziale di crescita esponenziale. Questo si applica al benessere economico, ovviamente, ma anche alla vostra capacità di raggiungere obiettivi e avere un impatto duraturo sulla Terra. Una ricchezza esponenziale vi darà tempo e risorse perché possiate perseguire ciò che vi sta più a cuore… sostenere le cause che vi interessano… dedicare il vostro tempo alle persone e alle opportunità a cui tenete.

Come dice Ed Mylett in *Il potere di provarci ancora*, non siete nati per condurre una vita da mediocri. Capitalizzare l'interesse composto – nelle finanze, nelle abitudini, negli atteggiamenti, nelle relazioni – può essere il catalizzatore grazie a cui uscire dalla mediocrità. Purtroppo, è vero pure il contrario. Anche le piccole perdite si sommano nel tempo. Se l'interesse composto è l'ottava meraviglia del mondo, il Compound Depletion Effect™ è la nona.

Non sfruttare le opportunità disponibili vi nuoce sul momento, ma il danno maggiore lo sentirete sul lungo termine. Perdere un programma di incentivi per un anno è dannoso. Perderlo anno dopo anno, decennio dopo decennio, ha un effetto esponenzialmente dannoso.

Di recente, io e il mio team abbiamo riscontrato questo fenomeno con un imprenditore sulla sessantina interessato a vendere la sua attività. Dopo aver esaminato la dichiarazione dei redditi dell'anno precedente, abbiamo

identificato un’opportunità di incentivo governativo mancata che gli è costata oltre 200.000 dollari.

Quanto gli è costato nel corso della vita? Il Compound Depletion Effect™ derivante dall’aver versato inutilmente 200.000 dollari l’anno (invece di trattenere o investire quei dollari a un ragionevole tasso di rendimento dell’8% in trent’anni) è di oltre 24 milioni di dollari!

Lo scorpione e la rana

Una celebre favola russa recita così:

> C’era una volta una rana che viveva vicino a un fiume. Un giorno, uno scorpione le si avvicinò e chiese aiuto per attraversarla.
>
> «Non so nuotare», implorò lo scorpione. «Ho bisogno del tuo aiuto.»
>
> La rana, sapendo che lo scorpione era velenoso, non era tanto propensa a fidarsi. Lo scorpione le promise che non le avrebbe fatto del male durante il tragitto.
>
> «Dopo tutto», disse lo scorpione, «se dovessi pungerti, moriremmo entrambi. Perché dovrei mettere a rischio la mia vita?»
>
> Dopo averci pensato su, seppur riluttante, la rana accettò.
>
> Lo scorpione gli salì in groppa e insieme si accinsero ad attraversare il fiume. Dopo qualche bracciata, la rana si accorse che il pungiglione dello scorpione si avvicinava sempre di più, fino a incombere pericolosamente sulla sua pelle.
>
> «Scorpione», disse la rana, «che stai facendo? La vita di entrambi dipende dal fatto che collaboriamo.»
>
> «È nella mia natura», rispose con aria solenne lo scorpione. Detto questo, punse crudelmente la rana.
>
> Quest’ultima, faticando a tenere la testa fuori dall’acqua, farfugliò sconcertata: «Perché? Perché mi hai tradito?»
>
> Prima di scivolare sotto la superficie dell’acqua, lo scorpione replicò: «Non ho potuto farne a meno. Non posso cambiare quello che sono».

Che lezione possono trarne gli imprenditori?

L’importanza di farsi circondare dalle persone giuste.

Quando mettete insieme un team esterno alla vostra attività, valutate con attenzione i vostri consulenti e la loro natura.

No, non tutti i consulenti saranno scorpioni pronti a sabotarvi a ogni costo, ma forse è nella loro natura fornire consigli reattivi solo quando sottoponete loro un problema. Forse si sentono minacciati nel lavorare con altri professionisti di alto livello. O magari la loro visione è limitata alla

compliance, al diritto bancario o fiscale, e non sono capaci di capire come vada a integrarsi la strategia nel suo complesso.

Man mano che crescete come imprenditori, assemblare questo team diventa una delle strategie più efficaci per massimizzare il valore della vostra azienda. Questo vale sia per le imprese di grandi dimensioni sia per le piccole e medie imprese (le aziende considerate imprese di grandi dimensioni sono quelle che realizzano 10 milioni di dollari o più di entrate lorde. Dei circa trentadue milioni di aziende statunitensi, si tratta appena dello 0,04%. Tutto il resto rientra nello spettro delle piccole e medie imprese. Per un'analisi approfondita su come e perché solo poche aziende raggiungono questo traguardo, leggete *Scaling Up* di Verne Harnish).

Qualunque sia lo status della vostra azienda, i vostri consulenti dovrebbero essere concentrati sul vostro successo e aperti alla collaborazione con tutti gli altri consulenti.

È utile, in proposito, un parallelo con il football (essendo io del South Carolina, non dovrebbe sorprendere!). Quando i bambini iniziano a giocare, quasi tutti i genitori possono insegnare loro i fondamentali, come il punto in cui schierarsi, le posizioni e le basi dell'attacco, della difesa e delle squadre speciali. Poi, passando alle scuole superiori, il livello si alza. Ora servono coordinatori specifici e un coach per gestire il tutto. Man mano che la complessità e la posta in gioco aumentano, i ruoli cambiano. Il coach avrà bisogno del giusto supporto per raggiungere traguardi più ambiziosi.

La parte interessante, però, arriva con il passo successivo: il football universitario. A quel livello, non è più compito del coach pensare alla squadra come un'entità isolata. Il coach deve pensare all'istituzione nel suo complesso. Questo approccio vale anche per gli imprenditori di successo. Dovrebbero considerarsi come un'istituzione e assumere gli esperti giusti in ciascuna materia per ottenere prestazioni adeguate al livello di concorrenza più elevato.

L'obiettivo è ancora vincere sul campo, ma adesso il coach si ritrova addosso ulteriori aspettative istituzionali. Bisogna portare integrità al programma, vincere campionati per dare vanto alla scuola e preparare i giocatori a un futuro di successo. A quel livello, pensare come un coach e non come un'istituzione vi mette in difficoltà. Se non vi circondate di consulenti più proattivi, collaborativi, lungimiranti e coesi, siete destinati al fallimento.

Che si tratti di vita personale o professionale, non ignorate mai la regola del cinque. Alcune versioni di questo concetto compaiono in molte risorse di crescita sociale, aziendale e personale. Il fondamento di base, tuttavia, è che diventate la media delle cinque persone con cui trascorrete più tempo.

Circondatevi di persone che si considerano vittime delle circostanze e sarete più inclini a vedervi allo stesso modo. Se sono negative, tenderete ad assumere il medesimo atteggiamento. Come dice il proverbio, chi va con lo zoppo impara a zoppicare!

Applicando il concetto ai vostri consulenti più fidati, come operano e collaborano i vostri cinque elementi di punta? Pensate a coloro che vi guidano in ambito fiscale, nella strutturazione delle organizzazioni, nella consulenza finanziaria, nel settore bancario e nella gestione del rischio.

Se cercate di fare tutto da soli o non lavorate con le persone giuste, non realizzerete mai quanto trattato da Tim Grover in *Implacabile*.

Una volta consolidato il team, potrete sfruttare la *Operational Velocity Structuring*™. Il concetto di «velocità operativa» riassume la rapidità e l'efficienza con cui le attività, i processi e le funzioni operative vengono eseguite all'interno di un'azienda o un'organizzazione. La *Operational Velocity Structuring*™ comporta un ulteriore passo strategico.

Si tratta di impostare strutture di capitale ottimali relative a debito, capitale proprio e flusso di cassa libero. Di costruire la monetizzazione dell'impresa per realizzare la visione del fondatore. Di garantire che la transizione o la liquidazione di una vita di duro lavoro non finisca per avvantaggiare principalmente il governo o la parte acquirente.

Certo, lo scopo di ogni azienda è realizzare profitti, ma i consulenti bravi e collaborativi sanno che le aziende hanno anche un risvolto profondamente personale. Condensano anni di sacrificio, di duro lavoro e stress. Ottimizzare un'azienda non significa solo veder salire la linea di profitto su un grafico. Significa aiutare l'imprenditore a realizzare e a strutturare la propria visione, e a cambiare il mondo. Significa ascoltare ciò che desidera e portarlo verso un luogo che gli conceda quella libertà.

Da figura cautelativa a guida

Le rane compaiono in molti racconti con un monito finale. Storie piene di avvertimenti, presagi e conseguenze di decisioni affrettate e fiducia mal

riposta. Oggi, le rane della mia giovinezza sono diventate qualcosa di completamente diverso: simboli di adattabilità, resilienza e trasformazione.

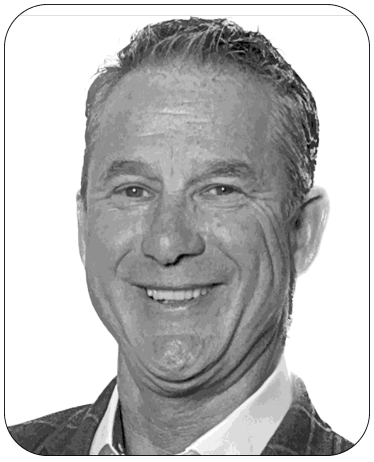
Nella mia attività, così come nel mio impegno ad aiutare altri imprenditori, mi affido ogni giorno alla saggezza offerta dall’umile rana.

DUE PAROLE SU RUSTY

Devery «Rusty» Cagle è fondatore e presidente di ASE Private Wealth™, filiale di ASE Financial Network™. Come consulente strategico finanziario, ha sviluppato un approccio innovativo basato sulla collaborazione e sulla tutela degli interessi dei clienti ad alto reddito.

La sua società opera come fiduciaria indipendente in partnership esclusiva con la Bank of New York Mellon per i servizi di Private Family Office. Negli ultimi cinque anni ha reindirizzato oltre 100 milioni di dollari di potenziali passività fiscali verso il capitale fiscale attraverso il Government Incentive Monetization™.

Titolare di tredici marchi registrati e coautore di Plan of Action, è apparso su testate nazionali come «Newsweek» e «BusinessWeek». Vanta prestigiose certificazioni tra cui



CFP®, CRPC® e CAP®, oltre a un master in pianificazione finanziaria personale.

Con oltre 25 anni di esperienza, ha ricoperto ruoli di leadership in diverse organizzazioni, tra cui la presidenza del BMW Charity Pro-Am Standard Bearer e del Thornblade Club, dimostrando un forte impegno sia professionale che comunitario.

12
EMPATIA E COMPRENSIONE NEI PERIODI DI CAMBIAMENTO

di Amy Pedersen

Ogni affare immobiliare è unico. E alcuni, per quella che è la mia esperienza, sono un po' «più unici» di altri. Comincerò raccontandone uno.

Rappresentavo una coppia in procinto di divorziare. Ho assistito a innumerevoli divorzi e so che possono costituire un periodo caotico nella vita di una persona. Questa, nello specifico, si stava rivelando una separazione particolarmente difficile. La comunicazione tra i coniugi era pessima e sembrava non ci fossero punti di accordo. Benché i termini del divorzio non fossero ancora stati finalizzati, l'unica cosa su cui erano in assoluta sintonia era la priorità di vendere la casa di cui condividevano la proprietà. Almeno avevamo un appiglio su cui lavorare.

La moglie era stata una madre a tempo pieno per oltre un decennio e, di conseguenza, non aveva risorse finanziarie adeguate per andare avanti senza prima vendere quella che al momento era la loro casa. A complicare ulteriormente la situazione, la coppia non aveva concordato i termini del divorzio; quindi, una volta venduta la casa, i soldi sarebbero rimasti in un conto di deposito fino a quando non avessero raggiunto un accordo.

Inutile dire che è impossibile comprare (o anche solo affittare) una casa senza soldi e senza lavoro, quindi sapevo che gestire la sua prossima sistemazione abitativa sarebbe stata una sfida. La situazione era resa ancora più difficile dal fatto che il futuro ex marito non provava per lei alcuna pietà. Non era disposto a concederle nessun aiuto per permetterle di trasferirsi in una nuova casa insieme al figlio. Di contro, la donna desiderava soltanto una casa che piacesse al figlio e che si trovasse nello stesso distretto scolastico, così da non allontanarlo dalla sua comunità e dai suoi amici.

Sapevo una cosa: avrei dovuto essere creativa se volevo aiutarli a trovare un accordo che lasciasse tutti soddisfatti.

C’era, ho scoperto in seguito, un elemento su cui la coppia poteva accordarsi. Volevano incassare una certa somma di denaro dalla vendita. Mi fa sempre ridere quando i venditori iniziano il processo con in mente l’importo di cui hanno bisogno, incuranti di ciò che il mercato è disposto a offrire. In tutti questi anni non ho mai lavorato con un acquirente la cui lista dei desideri includesse qualcosa riguardo al margine di guadagno del venditore. Gli acquirenti hanno criteri specifici che cercano in una casa nell’ambito di una determinata fascia di prezzo. Confrontano le case disponibili che soddisfano questi criteri senza considerare ciò che il venditore spera di realizzare.

Detto ciò, mi vanto di ottenere il massimo per i miei venditori. Valutare correttamente il prezzo di una casa è una competenza fondamentale nel mondo immobiliare. Quando una casa è sopravvalutata, rischia di rimanere sul mercato troppo a lungo e farsi sempre meno appetibile. E più a lungo rimane in vendita, meno acquirenti ci sono e più gli altri potenziali compratori iniziano a chiedersi se non abbia qualche magagna. Non è mai una buona posizione da cui iniziare una trattativa. La strategia migliore è quella di valutare la casa in modo corretto rispetto al mercato per attirare più acquirenti e innescare una guerra di offerte.

Comprendere ciò che è importante per tutte le parti coinvolte è fondamentale, e non lo scoprirete senza creare una connessione o accertare i fatti. In quasi tutte le transazioni immobiliari, vi trovate a negoziare con la controparte. In questa specifica situazione, non dovevo trattare solo con l’agente degli acquirenti; dovevo anche negoziare con marito e moglie perché trovassero un accordo, per non parlare dei loro legali. Da quanto ci eravamo detti, sapevo che la massima priorità per il marito erano i soldi. Per la moglie, invece, era il benessere del figlio. Era molto provato dal divorzio e lei voleva dargli quanta più normalità possibile, in quella fase di cambiamento.

Utilizzando il nostro piano strategico di marketing e pricing, abbiamo ricevuto numerose offerte nel primo fine settimana in cui siamo andati sul mercato. Era arrivato il momento di confrontare le offerte e valutare quella migliore per i miei clienti. Ed è in momenti come questi che l’empatia e la comprensione contano di più.

Il mio obiettivo è non lasciare mai nulla di intentato per i miei clienti. Dopo diversi cicli di trattative con le prime due offerte sul tavolo, ciascuna proveniente da acquirenti desiderosi di trasferirsi ad Atlanta per opportunità

di lavoro, abbiamo selezionato quelle che incontravano i miei termini target:

1. 150.000 dollari in più rispetto al prezzo di listino.
2. Nessun vincolo relativo a finanziamenti, perizie o vendita.
3. Acquisto della casa «così com'era».

Ma la mia parte preferita dell'accordo era questa: gli acquirenti hanno accettato di lasciare che la moglie e il figlio vivessero al piano terra per un massimo di sei mesi, concedendoci così il tempo di trovare loro una nuova sistemazione una volta venduta la casa e definiti i termini del divorzio. La donna avrebbe ottenuto ciò di cui aveva più bisogno: un posto stabile per il figlio mentre davano inizio a un nuovo capitolo della loro vita.

Il mio team ha gestito più di una semplice transazione. In questa turbolenta stagione di cambiamento, abbiamo contribuito a reggere il carico e negoziato termini unici che soddisfacessero tanto il marito quanto la moglie. Una volta calmate le acque intorno alla questione del divorzio, abbiamo trovato la casa perfetta per entrambi. E fare tutto questo non solo è stato gratificante; mi è parso anche giusto.

Con il senno di poi, era quello che volevo fare nella vita.

Nel profondo sono una mamma orsa. Chiunque mi abbia conosciuto lo sa. Il sostegno complicato a quella cliente mi ha dato l'opportunità di entrare in empatia con la sua storia. Ho condiviso le sue emozioni, e quella connessione mi ha portato istintivamente ad assumere una modalità protettiva. Non l'ho fatto consapevolmente. Quella parte di me è venuta fuori in maniera naturale.

Io e mio marito Jon abbiamo due figli, il più giovane dei quali è sopravvissuto a una spaventosa battaglia contro un cancro infantile. Sono lezioni su cui una persona non smette più di riflettere. Quell'esperienza ci ha insegnato molto: ci ha segnato profondamente e ha esercitato un'enorme influenza sulla nostra attività e sulle nostre vite.

Ispirati dal libro di Rick Warren *The Purpose Driven Life* (ed. italiana *La vita con uno scopo*) e dalle lezioni apprese sostenendo i nostri figli nei passaggi di età, abbiamo chiamato la nostra società Purpose Driven Real Estate Group. Mi piace dire che facciamo da mamma orsa per i nostri clienti. Ci impegniamo a promuovere valori e pratiche che vanno oltre i servizi che offriamo. Siamo un'azienda che si occupa di immobili, sì, ma

incentrata sulle persone. Sosteniamo l'integrità, l'onestà e la lealtà nei confronti dei clienti, indipendentemente dalle loro esigenze e dai loro obiettivi immobiliari. Conduciamo la nostra attività con passione ed empatia.

> *Del resto, sappiamo che tutto concorre al bene di coloro che amano Dio, che sono stati chiamati secondo il suo disegno.*
>
> Romani, 8:28

Prima del settore immobiliare, ho avuto una carriera nel marketing. Ho conseguito la laurea presso l'Università della Georgia e il master presso la Georgia State University. Non posso dire che il marketing mi attirasse in modo particolare, se non per la prospettiva di carriera.

Nel corso degli anni, ho lavorato presso diverse agenzie pubblicitarie e ho ottenuto quote di partecipazione prima che nascessero i nostri figli. Mi sono presa qualche anno di pausa per crescerli, prima di tornare a lavorare come consulente di marketing per aziende come The Coca-Cola Company e Cox Communications. Collaborando con le grandi società, ho imparato a gestire situazioni sotto pressione, del tipo in cui chi vince prende tutto. Non sono una che corre ma, spesso, negoziando una trattativa, sperimentavo quello che in genere viene chiamato «lo sballo del corridore». È una cosa strana, lo so.

Ero davvero brava nel mio lavoro. Ma, se devo essere onesta con me stessa, la carriera nel marketing non mi ha mai appagata davvero. Mancava sempre qualcosa e iniziavo a provare i primi sintomi di burnout. Mi sentivo smarrita nell'indifferenza del mondo aziendale, come se lavorassi instancabilmente solo per alimentare i sogni di qualcun altro. Quando finalmente me ne sono andata, non c'è stato nessun momento drammatico. Nessun manifesto grandioso come in *Jerry Maguire*. Ricordo solo che ero a cena con un ex cliente e che stavamo parlando dei percorsi di carriera che ci avevano portato al punto in cui eravamo arrivati.

Poi, con disinvoltura, mi ha posto una domanda che mi avrebbe cambiato la vita: se potessi ricominciare da capo, che cosa faresti?

Ho risposto che avrei comprato e rivenduto case.

Quella conversazione mi è rimasta impressa. Considerando la mia vita con uno sguardo lucido, mi sono resa conto del fatto che non stavo seguendo un percorso significativo che mi appassionasse. Era giunto il momento di dare forma alla vita che desideravo condurre.

Io e mio marito abbiamo iniziato il nostro percorso nel settore immobiliare con alcuni investimenti in proprietà da affittare. Dopo un'indigestione di HGTV, un piacere colpevole e una «fuga» dal mondo aziendale, ho deciso di intraprendere la nostra prima ristrutturazione di una casa da rivendere. Mi piacevano i confronti «prima e dopo», e non sembrava un'attività così complicata. Adoravo l'idea di dare nuova vita a una proprietà fatiscente.

Tuttavia, i produttori di reality show tralasciano molti dettagli, tra cui il modo in cui trovare veri affari. Acquistare bene è fondamentale quando si tratta di ristrutturare e rivendere case, e all'inizio ci siamo rivolti ad agenti immobiliari in zona perché ci aiutassero.

Sono rimasta alquanto delusa, però. La maggior parte degli agenti non condivideva la mia determinazione o le mie capacità di negoziazione. Se volevo ottenere i risultati che mi aspettavo, avrei dovuto prendere una licenza immobiliare.

Per un po' mi sono definita una sorta di «agente segreto». Ho tenuto per me il fatto di essere un'agente immobiliare con licenza, cioè. In realtà, la cosa mi imbarazzava un po'. Dopo anni di lavoro nel marketing aziendale, pensavo che la soglia per entrare nel mondo immobiliare fosse abbastanza bassa.

Poi, su loro richiesta, ho iniziato a supportare alcuni amici speciali e, con mia grande sorpresa, la cosa mi è piaciuta un sacco. Mi entusiasmavano la ricerca e la difesa degli interessi dei miei clienti. Adoravo la compravendita di proprietà, negoziare e ottenere ottimi accordi per i clienti. Ricavavo una soddisfazione enorme nel ricoprire un ruolo significativo nel loro percorso di transizione.

Tuttavia, non opero come la maggior parte degli agenti. Molti colleghi, infatti, si entusiasmano quando qualcuno vuole vendere la propria casa. Io mi ritrovo spesso a cercare di convincere i miei clienti a non vendere, quando possibile. L'immobiliare dovrebbe offrire più di una semplice casa. Credo nell'immobiliare come strategia di crescita finanziaria e lavoro con le persone per trovare il modo di sfruttare la loro casa come risorsa in grado di generare reddito.

Il mio obiettivo è sempre quello di collaborare con i clienti per determinare cosa sia meglio per loro, non per i profitti del mio team. Ho scoperto che la maggior parte degli agenti lavora su base transazionale. Nel settore immobiliare non vieni pagato se non concludi un affare. La mia

filosofia è quella di amare e guidare i clienti, prima di tutto. Il denaro seguirà.

Il team di Purpose Driven Real Estate Group sostiene le persone nei loro cambiamenti immobiliari. Questi possono riguardare trasferimenti di lavoro, matrimoni, divorzi, famiglie che si aggregano, che si ridimensionano quando i figli vanno al college o che si allargano con l'arrivo di un bebè. Che siano piccoli o grandi mutamenti, ogni volta che le persone cambiano casa, cambiano anche le loro vite. E noi vogliamo sostenerle durante tutto il processo.

Le scuole immobiliari preparano gli aspiranti agenti con una base formativa fondata sulle sfumature legali di una vendita di successo. Tuttavia, una lezione cruciale omessa dal curriculum riguarda l'empatia e la comprensione.

Mi piace affermare che una formazione immobiliare standard in Georgia ti insegna come non finire in prigione, invece che come costruire una carriera di successo. Si concentra su norme e regolamenti, anziché su tecniche di negoziazione, strategie di marketing o servizio ai clienti. Comprendere la legge e come si applica alla compravendita di case è certamente un aspetto importante. Ma alla fine è soltanto una piccola parte di ciò che bisogna sapere per intraprendere una carriera di successo come agente.

Troppo spesso viene trascurato il rapporto che un agente immobiliare instaura con un altro. Le relazioni tra agenti diventano il più delle volte complicate, e questo deriva di frequente da un senso di competizione e da quelli che consideriamo come vantaggi. Troppo spesso, le offerte mi vengono inviate dall'altro agente con una fredda e-mail senza alcun contesto o domanda su ciò che è importante per i miei clienti. La comunicazione via messaggio sostituisce la conversazione autentica.

La fiducia è fondamentale. Ho imparato che il percorso verso la fiducia genuina passa attraverso l'apertura e l'ascolto reale della controparte.

In ogni affare mi impegno a conoscere l'altro agente e a farlo sentire come un VIP. Voglio connettermi veramente e fargli capire che lo sto ascoltando. Solo così potrò scoprire cos'è importante per i suoi clienti. Capire cosa conta di più per la controparte dà un vantaggio ai miei clienti, e il mio obiettivo è ottenere per loro ogni beneficio possibile: empatia e comprensione per arrivare al successo.

Che il mercato sia in espansione o in crisi, il mio team adotta sempre lo stesso approccio fondamentale. Lavoriamo instancabilmente per guadagnarci la fiducia (e gli incarichi) di tutti. In occasione del primo incontro con un cliente, aspettiamo fino alla fine della riunione per parlare della sua lista dei desideri riguardo alla sua prossima casa. Di cosa parliamo, allora? Gli chiediamo di immaginare la vita che vorrebbe vivere in quella casa. Scopriamo i suoi interessi e le sue priorità al di fuori della casa. Poi arriviamo ai dettagli dell'abitazione che sta cercando. Prima vengono le persone. Sempre.

Il settore immobiliare è un business di piccoli beni immateriali che si sommano per dare come risultato qualcosa di grande. Capire i dettagli del diritto immobiliare e degli obblighi contrattuali è importante, non fraintendetemi. Ma se ripenso alla mia cliente che stava cercando di ricominciare da capo dopo un brutto divorzio, mi chiedo: era questa la cosa più importante, per lei? Aveva bisogno di qualcosa di più. Aveva bisogno di qualcuno che l'ascoltasse, che la capisse e che difendesse lei e suo figlio.

Empatia e comprensione sono competenze necessarie per mantenere relazioni solide che consentano a un'attività immobiliare di prosperare. Lo crediamo davvero. Ci impegniamo nelle relazioni individuali come nella comunità. Al di là del lavoro che svolgiamo come consulenti immobiliari e investitori, cerchiamo di restituire qualcosa. Ospitiamo raccolte di sangue o eventi di raccolta fondi per organizzazioni come la Children's Healthcare di Atlanta, e sosteniamo con amore la comunità in senso più ampio. A definirci davvero è la finalità che ci guida.

Il cambiamento può essere difficile. Lo sappiamo tutti. Sosteniamo i nostri clienti portando calore e comprensione in quelle che possono essere situazioni stressanti, situazioni in cui si scontrano valutazioni economiche ed emotive anche importanti. Il mio team considera questi momenti come opportunità, invece che come ostacoli.

Amare, guidare e servire i nostri clienti mentre affrontano i loro periodi di cambiamento… una casa alla volta. Come ristrutturatori di case e REALTORS®, in fondo, siamo coloro che i cambiamenti li creano…

Da una casa all'altra.
Da una vita all'altra.

DUE PAROLE SU AMY

Amy Pedersen è una pluripremiata agente immobiliare REALTOR©, designer e investitrice nel settore degli immobili residenziali ad Atlanta. Fondatrice di Purpose Driven Real Estate Group, è nota per essere una figura innovativa nonché una delle agenti più ricercate della zona, con ampie connessioni a livello nazionale. Laureata in pubblicità e con un master in marketing, Amy ha conseguito diverse certificazioni, tra cui Certified Luxury Home Marketing Specialist (CLHMS) e Certified Residential Specialist (CRS), una designazione rara, posseduta solo dal 4% degli agenti. Dopo una carriera nel marketing, ha deciso di seguire la sua passione per l'immobiliare, diventando una negoziatrice di successo. È stata recentemente sulla copertina di «Top Agent Magazine» e nominata «Top Producer»

dall’Atlanta Realtors Association. Riconosciuta per la sua esperienza, Amy è anche coinvolta in cause benefiche, come la lotta contro il cancro infantile. Quando non lavora, ama tifare per i Georgia Dawgs e godersi la famiglia.

Per saperne di più visitate www.purposedrivenrealestategroup.com e www.amypedersen.com.

13
LE CONNESSIONI CHE CREIAMO

di Kevin Hodes

«E quindi, ha bisogno di una controfigura?» ho chiesto a Bruce Willis, per via del fatto che avessimo acconciature simili. Lui ha sorriso. In quanti possono dire di aver posto una domanda del genere a Bruce Willis?

Il *Mariner III* galleggiava nel porto di New York, vicino alla Statua della Libertà. Lo yacht ospitava la première dell'ultimo film della serie *Die Hard* e avevo appena finito di cucinare per gli ospiti. Bruce Willis aveva fatto capolino in cucina per dire che la cena gli era piaciuta.

Era solo una delle tante celebrità per cui avevo avuto l'onore di cucinare durante i miei anni come chef sugli yacht privati. Non farò i loro nomi per racimolare in prestito un po' di fama. In realtà, sono riuscito a navigare con successo nelle acque del business della gestione delle carte di credito non grazie a chi conosco ma in virtù di chi sono.

Sono una persona normale. Non ho avuto il privilegio di un'istruzione d'élite; non sono nato in una famiglia agiata o famosa. La verità è che la mia infanzia, come quella di molti, ha conosciuto anni difficili. I miei genitori hanno divorziato quando avevo un anno, e così sono passato da Brooklyn a Long Island, fino a Kansas City e di nuovo a New York, il tutto prima di diplomarmi.

Ma da quei primi anni fino all'età adulta, passando per l'inizio della carriera, il licenziamento e le notti trascorse a dormire in macchina, fino a una bella casa e a una bella famiglia, sono sempre stato guidato da un tratto fondamentale della mia personalità: il desiderio di aiutare gli altri. Di mettermi nei loro panni e chiedermi cosa sarebbe più utile; e fare il massimo, in seguito, per realizzarlo.

Gli anni sugli yacht

Dopo le superiori ho frequentato la scuola di cucina. Ho lavorato per un periodo come chef al Great Gorge Mountain View Resort a McAfee, nel New Jersey, considerato uno degli ultimi Playboy Clubs. Dopo la chiusura dell'hotel, ho fatto un po' di couchsurfing e poi mi sono trasferito a New York per diventare vicedirettore del servizio di ristorazione presso la Chapin School, una scuola privata femminile in cui gente come Donald Trump mandava le figlie.

Poi, un giorno, ho incontrato Frances Pavlov, manager di cinque yacht privati. Mi ha offerto un lavoro da chef part-time, dal momento che lavorare in una scuola mi dava libertà nei weekend, nei giorni di vacanza e in estate.

Ho cucinato su diversi yacht di lusso tra cui *The Cajun Princess*, di Al Copeland, il proprietario del Popeye's Famous Fried Chicken; *The Highlander* di Malcolm Forbes; *The Honey Fitz*, lo yacht presidenziale di Kennedy; *The Mariner III*, utilizzato in diversi film, programmi TV e spot commerciali; e l'adorabile *Aegean Princess*.

Dopo un po', Pavlov ha chiesto a me e al mio collega, il capitano Mark, di portare la *Aegean Princess* a Biloxi, nel Mississippi, per un'opportunità, così ho lasciato il lavoro alla Chapin School. Alla fine, l'opportunità di Biloxi non si è concretizzata, ma lì ho sentito che il signor Thomson, la cui famiglia era stata la distributrice originale della Coca-Cola, stava cercando uno chef per il suo yacht, il *Christina*. Con il senno di poi, mi rendo conto che per vivere la vita che conduco oggi c'è stato bisogno che si allineassero tutti questi eventi.

Mentre lavoravo sul *Christina*, ho conosciuto la mia futura moglie, Sarah, che faceva parte dell'equipaggio. Non avevo mai pensato di avere una donna nella mia vita, prima di allora; perciò, quando io e Sarah abbiamo iniziato a frequentarci, i miei pensieri riguardo a un futuro come chef esecutivo sugli yacht hanno iniziato a cambiare.

Lavorando per il signor Thomson, ho avuto modo di conversarci in più occasioni. Una volta mi ha detto che ogni volta che qualcuno apre una Coca, lui ci guadagna. E poi mi ha incoraggiato a trovare qualcosa con cui avrei potuto guadagnare mentre dormivo. Non ho mai dimenticato quel sintetico consiglio. Tanto che oggi, proprio seguendo quella dritta, ho sviluppato un'azienda di successo.

Il successo sta nei dettagli

Io e Sarah volevamo mettere radici, perciò abbiamo abbandonato la nave con nient'altro che i vestiti che avevamo addosso. Ci siamo fidanzati e ci siamo sposati nel 1997 (e ora abbiamo due splendidi figli). Per un breve periodo ho ricoperto il ruolo di direttore dei servizi di ristorazione presso una centrale nucleare, ma non mi piaceva il budget limitato e mi mancava la vista sull'oceano. Era arrivato il momento di lasciare il settore della ristorazione.

Rinunciando all'oceano, ci siamo trasferiti nello Stato natale di Sarah, il Colorado, dove ho iniziato a dedicarmi alle vendite. Ho svolto qualche consulenza aziendale finché il programma giornalistico d'inchiesta *60 Minutes* ha mandato in onda un servizio sull'azienda per cui lavoravo. Ho sempre cercato di mantenere un alto livello di integrità, perciò mi sono messo in proprio e ho trovato la mia nicchia. La mia azienda, Swypit, porta onestà e integrità nel mondo della gestione delle carte di credito. Stabilire connessioni autentiche con le persone e agire con integrità sembra condurre sempre a nuove e maggiori opportunità.

Il settore dei pagamenti elettronici ha la reputazione di essere torbido. Chi ci lavora, spesso fissa un appuntamento con un potenziale cliente e poi, con un inganno, richiederà l'acquisto di prodotti di cui il cliente non ha bisogno o che non vuole, e tutto solo per ottenere una provvigione più alta.

Io adotto un approccio diverso. Credo che il carattere di un uomo si basi su molti fattori, incluso ciò che fa quando nessuno lo guarda. Ho costruito Swypit esclusivamente sulle referenze. La relazione inizia quando chiedo al cliente: «Che problemi sta riscontrando?» In definitiva, voglio aiutare le persone a risolvere i problemi, se posso, e farlo senza causare ulteriori conflitti. Questo approccio non è la norma, ma mi ha permesso di far crescere un'operazione multimilionaria, con miliardi e miliardi di dollari di transazioni con carte di credito elaborate negli ultimi venticinque anni da clienti in tutto il territorio degli Stati Uniti.

Servo i miei clienti nel modo in cui desidero essere servito. Questo spesso si riduce a prestare attenzione ai dettagli. Quando i dettagli vengono trascurati, si paga un prezzo e si rischia di perdere un cliente e, soprattutto, la reputazione.

Progetti appassionanti

È grazie al successo di Swypit, di cui vado molto fiero, che ho potuto contribuire a sostenere i programmi che mi stanno a cuore. Non sono mai stato nell'esercito, ma mio padre ha prestato servizio in marina. Dopo il congedo, ha lavorato come agente penitenziario. L'unica conversazione che abbiamo avuto riguardo al mio arruolamento è avvenuta quando avevo diciott'anni. Frequentavo una scuola di cucina e ho avuto un incidente d'auto. Mio padre mi ha fatto sedere e mi ha detto: «Non hai una macchina. E senza una macchina non hai futuro; perciò ti arruolerai. In quale ramo?» Non sono esattamente orgoglioso della mia risposta, ma gli ho detto che avevo iniziato la mia carriera e non volevo ricominciare da capo. Se fosse stato necessario, sarei andato all'università in bici.

È stato dopo l'11 Settembre che sono diventato veramente un patriota. Avevo un cugino nei vigili del fuoco di New York che ha contribuito a salvare molte vite. Poi, proprio in seguito a quell'evento, sarebbe morto di cancro. Dopo quella tragedia ho maturato un profondo rispetto verso i nostri soccorritori e veterani.

L'anno prima dell'11 Settembre ci siamo trasferiti dal Colorado a Frisco, in Texas. Dopo aver raggiunto un certo successo nella mia attività, ho cercato un'organizzazione da sostenere. Nel 2008, ho incontrato Phil e Lisa Taylor. La loro organizzazione, l'American Fallen Soldiers Project, onora i militari caduti. Sono fiero di dire che a Swypit è stato dato l'onore di consegnare molti ritratti alle famiglie di militari che hanno perso una persona cara.

Grazie al mio coinvolgimento nell'AFSP, sono stato presentato alla Air Power Foundation dove Swypit, in qualità di loro gestore di carte di credito, ora consegna un ritratto al loro annuale Skyball Event, che concorre a sostenere centinaia di programmi con un impatto sui veterani e sulle loro famiglie. Migliaia di veterani vengono invitati a una grande festa organizzata in loro onore.

Consegnare i ritratti mi ha dato un grande senso di soddisfazione. Donnie Nelson, ex direttore generale dei Mavericks, e Malcom Farmer, presidente dei Texas Legends, mi hanno convinto a diventare per molti anni lo sponsor della Military Appreciation Night della squadra della G League, a beneficio dell'American Fallen Soldier Project e del Folds of Honor. Ho detto loro di sì a una condizione. «Vorrei consegnare un ritratto alla famiglia di un soldato caduto.» Con il loro consenso, l'ho fatto un certo numero di volte. Le moto sfilano in corteo sulle note di *Taps*: è una grande

cerimonia. Uno dei momenti più importanti è stato quello in cui abbiamo consegnato un ritratto di Chris Kyle, l'American Sniper, ai suoi cari. Nessuno ha potuto trattenere le lacrime.

Non fosse stato per il mio impegno con Donnie e Malcolm per le Military Appreciation Nights, non avrei conosciuto il maggiore Andrew White, il tramite in tutto ciò che riguardava la sfera militare. Se avevo bisogno di un carro armato per la presentazione, lui me lo procurava. Se mi serviva un bazooka, bastava chiedere. Io e Andrew siamo diventati amici intimi e quell'amicizia mi ha portato a un modo nuovo e unico per dire grazie ai veterani.

Challenge Coin militari

È stato il maggiore Andrew White a introdurmi alle Challenge Coin, forse lo strumento migliore per esplorare l'idea di empatia. Queste monete sono realizzate per raccontare una storia, solitamente legata a una missione o a un'unità. La «challenge», la sfida, consiste nel presentare la moneta ad altri veterani, che a quel punto tirano fuori le proprie. E l'ultimo a farlo, per convenzione, deve pagare da bere. Ma lo spirito della Challenge Coin va molto più in profondità. Le Challenge Coin si sono ormai estese al settore civile come un modo per mostrare apprezzamento verso i militari. Chiunque può progettare e realizzare una Challenge Coin.

Andrew mi ha aiutato a creare le mie Challenge Coin personalizzate di Swypit. Mi ha insegnato molto riguardo al mondo militare e siamo diventati buoni amici mentre lui, dopo il servizio, si stava riadattando alla vita civile. Il giorno in cui si arruola, una persona mette in pausa la propria vita, per poi riprenderla solo quando lascia il servizio. Che siano cinque o vent'anni, il reinserimento nella vita civile è difficile. Durante il servizio, uomini e donne acquisiscono abilità incredibili. Possono pilotare Black Hawk, caricare, sparare e smontare armi e proteggere intere comunità, ma tutto questo non sempre trova applicazione nella vita civile. I neocongedati potrebbero non trovare immediatamente lavoro. Parte del motivo per cui le persone svolgono più turni di servizio nell'esercito è che hanno cercato di adattarsi alla società, ma la società non si è adattata a loro.

Ho incoraggiato Andrew e l'ho aiutato a tornare alla vita di tutti i giorni. Ho passato del tempo a formarlo su come vendere il mio prodotto, e non

affinché vendesse per me, ma proprio per insegnargli i principi su cui si basa il nostro metodo, principi che avrebbe poi potuto utilizzare in qualsiasi settore, diventando così prezioso per qualsiasi azienda in cui avesse lavorato.

Sono felice di poter dire che ha avuto un grande successo, non solo grazie a quello che gli ho mostrato, ma perché ha capito come tradurre la sua esperienza come reclutatore dell'esercito per mettersi al servizio del censimento, e ora fa il recruiter di talenti per il Corpo degli ingegneri degli Stati Uniti. Continua a salire di livello, tanto che i «cacciatori di teste» fanno a gara per assicurarsi la sua esperienza. Andrew ha avuto successo perché ha saputo riconoscere le sue qualità positive e il valore che può apportare a un'azienda.

Qualche anno fa mi ha aiutato a progettare la mia Challenge Coin «Per Sempre». Viaggio molto e porto sempre con me delle monete da distribuire, perché non so mai quando avvisterò un veterano. Per esempio: di recente, mentre ero fuori città e aspettavo un Uber, ho visto un ragazzo che indossava un cappello da veterano del Vietnam. Mi sono avvicinato e gli ho chiesto in quale ramo avesse prestato servizio, e lui ha risposto: «In marina». Gli ho stretto la mano, lasciandogli una moneta nel palmo. Lui mi ha guardato sbalordito. «Sa cos'è questa?» gli ho chiesto. Sorprendentemente, all'età di settant'anni non ne aveva mai vista una. Gli ho detto: «Ho veterani del Vietnam, in famiglia, e so come siete stati trattati. Apprezzo quello che ha fatto e spero che questa renda la sua giornata più luminosa». Sulla moneta è riportato il logo Swypit e, molte volte, capita che una persona cerchi il nome su Google e mi invii un messaggio. Pochi giorni dopo, ho ricevuto da lui il seguente messaggio: «Mi ha dato una moneta. Non posso dirle quanto questo abbia significato per me».

Un'altra volta ero ai controlli di sicurezza dell'aeroporto. Ho visto un tizio della Homeland Security con il suo cane. Mi sono avvicinato e gli ho chiesto come si chiamasse; mi ha detto di chiamarsi David. «Grazie mille, David, per il tuo servizio. Apprezzo tutto quello che fai, in particolare garantire la mia sicurezza, qui in aeroporto». Gli ho stretto la mano e gli ho lasciato una moneta. Lui ne ha subito tirato fuori una sua; e siccome era tutta graffiata, ho capito che la portava in giro da tanto. Sulla moneta c'era l'impronta di una zampa di cane.

Sono salito sul mio volo e, un paio d’ore dopo, mentre scendevo dall’aereo, ho ricevuto un messaggio dal mio assistente esecutivo. «Hai dato una moneta a un ragazzo di nome David, in aeroporto, e adesso vorrebbe che lo chiamassi». E quando l’ho richiamato, David ha detto: «È stato un onore riceverla da lei. È la migliore Challenge Coin che abbia mai ricevuto, e ne ho più di 400».

Distribuisco monete da molti anni, ormai. Mi piace farlo perché ricorda agli eroi d’America che in giro ci sono ancora tante persone che sono loro grate per il sacrificio che hanno compiuto.

Che sia su uno yacht, o mentre consegno un ritratto davanti a migliaia di persone, o mentre regalo una Challenge Coin in aeroporto, cerco di non lasciarmi mai sfuggire l’occasione di parlare con le persone. Non con l’intento di vendere loro qualcosa, ma per scoprire cosa le motiva e cosa sta loro a cuore. Le persone sono il dono più prezioso nelle nostre aziende e nelle nostre vite. Prendersi il tempo per conoscere gli altri e dire loro quanto li apprezziamo è il modo in cui ci connettiamo e creiamo un mondo migliore e più empatico.

DUE PAROLE SU KEVIN

Kevin Hodes, fondatore nel 1999 di Swypit, di cui è ancora proprietario, porta il suo contributo di onestà e integrità nella gestione delle carte di credito. Swypit non è solo un servizio, ma un partner per la crescita e la redditività dei clienti. La sua esperienza nel settore dei servizi commerciali è molto richiesta, tanto che Kevin è apparso su ABC, NBC, CBS, A&E, E! e Bravo. In un settore dominato da fornitori terzi, Swypit si distingue per la comunicazione e l'assistenza personalizzate, offrendo tariffe competitive e tecnologia all'avanguardia. L'azienda fornisce terminali gratuiti, sistemi POS avanzati per la gestione di inventario e buste paga, nonché l'elaborazione delle carte di credito a costo zero. Kevin è autore di quattro bestseller e produttore esecutivo di diversi documentari, tra cui The Brian

Tracy Story e Folds of Honor, che ha ricevuto due Emmy. Attivo nella comunità, reinveste i profitti di Swypit in organizzazioni comunitarie come The American Fallen Soldiers Project e The Folds of Honor.

14
EMPATIA IN UN MOMENTO DI BISOGNO

di Raymond Lavine

Anche le persone più premurose rimandano le conversazioni necessarie sui loro piani per l'assistenza sanitaria a lungo termine. Lo so per esperienza diretta perché, quando ero più giovane, ho vissuto in prima persona le difficoltà dei miei genitori con l'assistenza.

Mio padre ha avuto tre problemi di una certa entità, durante la sua vita. Per prima cosa si è fratturato l'anca e la schiena, un infortunio catastrofico che ha richiesto un tempo di recupero prolungato. Più avanti è sopravvissuto a un grave attacco di cuore, con un percorso di ritorno alla normalità che ha messo a dura prova l'intera famiglia. Poi, a settantaquattro anni, ha avuto un altro infarto. Da allora, data l'età avanzata, ha avuto bisogno di una persona a tempo pieno che lo assistesse in tutte le attività quotidiane.

Per me è stato difficile vedere quest'uomo, un tempo autosufficiente, faticare anche solo per andare in bagno.

Anche mia madre ha avuto i suoi problemi come caregiver. Credeva di poterlo assistere a tempo pieno, e si è prodigata anima e corpo per assicurargli ogni cura. Mio padre era costretto a letto, aveva innumerevoli visite ed esami e necessitava di numerosi farmaci. E per quanto lei fosse forte e in gamba, queste responsabilità l'hanno logorata. A fine giornata era sempre esausta.

Doveva esserci un modo migliore…

Nessuno dei miei genitori era «acquirente di assicurazioni». Hanno sempre mantenuto le polizze assicurative obbligatorie – sulla casa, sulla vita, sull'auto e quella aziendale – ma non avevano un'assicurazione per l'assistenza sanitaria a lungo termine.

Dove li ha portati questa decisione?

Ogni volta che la salute di mio padre richiedeva attenzioni, mia madre, che gestiva un fiorente studio legale, doveva mettere da parte il lavoro e la

carriera per dedicarsi alle cure. Per una persona ambiziosa come lei, quella perdita di tempo lavorativo era frustrante, senza contare il relativo ammanco di reddito. Di giorno in giorno, man mano che mio padre invecchiava, le sue esigenze aumentavano sia in termini di frequenza sia per il livello di competenza richiesta. Lo stress cui era sottoposta mia madre, nemmeno lei più giovanissima, era sempre più evidente.

Osservando da bordo campo, e aiutando laddove possibile, capivo comunque quanto fosse complicato. Il «modo migliore» che immaginavo per affrontare queste difficoltà era l'estensione dei benefici dell'assistenza.

Quelle dell'assistenza prolungata sono prestazioni distinte dell'assicurazione sanitaria. Aiutano le famiglie a pianificare un futuro incerto, preparandole ad affrontare l'invecchiamento, in particolare la fragilità, i problemi cognitivi, gli incidenti sempre più frequenti e le malattie a lungo termine.

Parlare di assistenza ci fa sentire vulnerabili e, in alcuni, provoca una sorta di dissonanza cognitiva, perché pur sapendo che questi problemi esistono, le persone scelgono consapevolmente di rimandare qualsiasi discussione sull'argomento.

La maggior parte delle persone pensa alla propria salute. Fa attività fisica e cerca di mangiare bene. Consulta il medico per controlli regolari e quando qualcosa va storto.

Le persone devono anche pensare al tipo di cure di cui avranno bisogno per mantenere quello che ritengono uno stato di salute adeguato. Credono che gli eventi traumatici sulla salute siano un qualcosa che accade solo agli altri. Di solito, diventano argomento di conversazione solo quando è troppo tardi.

Lavoro nel settore assicurativo da un po'. Ogni tipo di assicurazione ha il proprio insieme di motivazioni per il cliente. Assicuriamo la vita quando siamo obbligati, come quando acquistiamo la prima auto o la prima casa, o quando attraversiamo un cambiamento. Pensiamo a chi sceglie di assicurare la propria vita quando si sposa, compra casa o mette su famiglia.

L'assicurazione sanitaria a lungo termine è un'altra cosa. Non è il tipo di copertura che una persona è obbligata a possedere, e non è possibile acquistare una polizza «just in time» in risposta alle esigenze di assistenza. Quando una persona ha una malattia, una fragilità o un incidente, il recupero è a lungo termine; è troppo tardi per stipulare un piano di assistenza a lungo termine. Bisogna pensare alle proprie esigenze di

assistenza e avere un piano in atto anni prima che l’assistenza si renda eventualmente necessaria.

La decisione di rischiare di rimanere senza un’assicurazione sanitaria a lungo termine porta con sé numerose conseguenze. Quando parlo con un potenziale cliente, ho una scelta. Posso metterlo di fronte ai costi realisticamente spaventosi derivanti da una mancata pianificazione in anticipo. Per esempio, il costo dell’assistenza potrebbe partire da due o tremila dollari al mese e aumentare a seconda del livello di assistenza, a casa o in un centro di cura. Bisogna prelevare quei soldi dal patrimonio e/o dal reddito, addossare cure e responsabilità sulle spalle di famigliari o amici, oppure avere i requisiti per Medicaid, Veterans Administration o altri programmi di servizi sociali.

Dover provvedere a quel genere di pagamenti compromette la pianificazione pensionistica e patrimoniale. Un obbligo di tale portata, se non assicurato, può mandare in bancarotta persone, anche molto ricche, in un breve lasso di tempo. Anche se una persona ritiene di avere risorse sufficienti per coprire il proprio stile di vita e il proprio reddito, ha bisogno di qualcosa di più del semplice autofinanziamento per ottenere i benefici fiscali e finanziari derivanti dal possesso di un piano di assistenza a lungo termine.

Benché lo shock di queste cifre in dollari sia spaventoso, terrorizzare il potenziale cliente non è una strategia efficace per convincere le persone a stipulare un’assicurazione per l’assistenza a lungo termine.

Molto più spesso, invece, questi verrà attratto dall’empatia.

Empatia e simpatia, spesso considerate erroneamente simili, non sono la stessa cosa. L’empatia è la capacità innata di comprendere e condividere i sentimenti di un’altra persona. È la capacità di coglierne bisogni e desideri. La simpatia consiste semplicemente nel provare dispiacere per qualcuno.

Negli ultimi anni, l’empatia è diventata una parte sempre più importante del mio lavoro. Mi affido a una comprensione più profonda come strumento ogni volta che incontro un potenziale cliente che ha bisogno di aiuto per comprendere la necessità di un’assicurazione sanitaria a lungo termine.

Questo tipo di cliente, diciamo «riluttante», costituisce una percentuale significativa delle persone con cui ho a che fare ogni giorno. Persone che, se pensano in questo modo, è perché sono intrappolate nel momento presente. Si sentono relativamente sani e hanno il controllo della propria

vita. Vivono pensando al breve termine e non si sentono a proprio agio con l'idea di accollare un ulteriore premio mensile al loro budget. Non riescono a immaginare di spendere soldi per la possibilità apparentemente remota che la salute li tradisca. La percepiscono come una scommessa contro se stessi quando, in realtà, è la strada più sicura da prendere.

Utilizzo l'empatia tattica per aiutare questi clienti a comprendere una verità semplice, e spesso trascurata, sull'invecchiamento: non devono preoccuparsi solo delle loro esigenze sanitarie a lungo termine. Si tratta più che altro dei bisogni dei loro partner e dei loro figli. L'empatia tattica ci consente di comprendere le esigenze dei clienti, costruendo relazioni e sviluppando strategie migliori. Riconoscendo che i potenziali clienti hanno a cuore la propria famiglia, li si aiuta a scoprire che riflettere in modo critico e creativo sulla propria salute a lungo termine equivale a investire nel benessere generale dell'intero nucleo famigliare.

L'assistenza sanitaria a lungo termine contribuisce a garantire relazioni famigliari più serene nei momenti difficili. Nei periodi di bisogno prolungato, quando a sobbarcarsi delle cure è un famigliare, invece che un professionista, può nascere del risentimento che, talvolta, si accumula per evolvere in modelli di disprezzo irreversibili. La persona bisognosa potrebbe soffrire fisicamente, ma non si può ignorare il prezzo emotivo che pagano i famigliari e gli amici più stretti. Queste persone si trovano a doversi occupare di tutto ciò che comporta l'assistenza. Sono sommersi da una raffica infinita di interrogativi da affrontare. Dove andiamo? Chi fornirà le cure? Cosa ancora più spaventosa, le decisioni riguardo a ciò che possono e non possono permettersi.

Quella persona avrà il compito di prendere molte decisioni sanitarie critiche sotto pressione.

Realisticamente, quanto può durare questo processo?

A volte le esigenze di assistenza si protraggono alcune settimane o mesi; in altri casi, soprattutto quando la persona colpita invecchia, possono durare anni.

Ed è un lungo periodo per chi si adopera a prestare aiuto. Ci si stanca e ci si adagia, aumentando il rischio di trascuratezza. Ecco che, all'improvviso, la carriera temporaneamente accantonata va a rotoli. E con essa il senso di sé del caregiver, che si trasforma per sempre.

Chris Voss parla di «fatica decisionale». Non esiste situazione più stressante di quella in cui, anche se siete esausti, vi tocca prendere decisioni

importanti che riguardano le cure di un famigliare o di un amico importante.

Aiuto i miei clienti a guardare con empatia all'assicurazione sanitaria a lungo termine, dal momento che essa influenzerà la vita dell'intera famiglia. Amano il coniuge e i figli. Vogliono tutto ciò che è meglio per il loro futuro tanto quanto per il proprio. E quindi li aiuto a capire che un'assicurazione sanitaria a lungo termine è un investimento il cui rendimento è una tranquillità d'animo che non ha prezzo.

Una polizza garantisce le cure di cui un individuo malato o ferito ha bisogno per riprendersi e andare avanti. E, per tutti gli altri, assicura la certezza che saranno supportati e messi in condizione di prendere le decisioni migliori anche nei momenti di maggior tensione. Piuttosto che lasciarsi debilitare dal risentimento e dalla stanchezza, possono operare senza dover sperimentare lo stress del caregiving.

È essenziale far capire alle persone che non possono realisticamente prevedere il futuro. Nessuno può prevedere ciò di cui avrà bisogno domani. La vita, per sua natura, è ciò che osserviamo e impariamo dalle nostre esperienze, dai nostri consulenti e amici.

Mi piace dare alle persone la possibilità, quando parliamo di assistenza, di vedere l'assicurazione come un qualcosa che riguarda l'assicurato quanto coloro che gli stanno intorno, e che i benefici dell'assistenza a lungo termine ricadono sull'intera famiglia. Esortarli a guardare la loro situazione a trecentosessanta gradi e in un'ottica empatica li mette in contatto con la possibilità che il futuro è imprevedibile ma che esiste un modo sicuro per prendersi cura l'uno dell'altro.

Mia moglie è una persona meravigliosa; ci siamo assistiti a vicenda durante molte malattie, nel corso degli anni, da bernoccoli e contusioni a raffreddori e influenza. Abbiamo un'assicurazione sanitaria a lungo termine perché i vantaggi ci offrono un qualcosa che va oltre la tranquillità.

Sapere che le nostre esigenze sanitarie a lungo termine non metteranno a nudo le nostre vulnerabilità ci consente un gradito senso di dignità.

So di non essere un caregiver per natura. Non ho quella pazienza. Mi conforta il fatto che, se mai dovesse arrivare quel momento, non sarò costretto a esaurirmi per aiutarla quando avrà più bisogno di me. E lo stesso vale per lei.

L'empatia è stata un vero punto di svolta nella mia attività. Aiutare i potenziali clienti a comprendere i bisogni delle persone nella loro vita è una parte importante del percorso. La decisione diventa più naturale una volta

che i pazienti, attraverso l’empatia, comprendono le loro esigenze sanitarie a lungo termine. Ecco che, all’improvviso, quel premio non è più un peso. È tranquillità.

Ho scoperto che la maggior parte delle persone farebbe di tutto per sostenere i propri cari in difficoltà. Il richiamo al conforto è un aspetto che accomuna quasi tutti noi.

Ho imparato diverse tecniche che mi hanno aiutato a sviluppare empatia e comprensione per essere un consulente in grado di mostrare con efficacia i benefici dell’assistenza a lungo termine.

Ho cercato di diventare un bravo ascoltatore. Uno dei modi migliori per capire qualcuno è concentrarsi sull’ascolto. Quando ascolto le persone, queste tendono a rispondere positivamente. Ho anche imparato a porre domande, a mostrare interesse verso una persona e la sua situazione. Mi sono esercitato a trattenere il giudizio, perché cercare di comprendere veramente qualcuno è fondamentale. Mi sono impegnato duramente per capire la prospettiva degli altri, per quanto diversa dalla mia. Infine, come regola di base, ho imparato a rispettare le persone. Focalizzandomi sul rispetto, riesco a creare un ambiente in cui le persone si sentono a proprio agio nel condividere pensieri e sentimenti.

Empatia e comprensione sono essenziali per il successo in un’attività basata sul passaparola, soprattutto nel campo dell’assicurazione sanitaria a lungo termine. Ho utilizzato l’empatia tattica per allacciare relazioni più solide, prendere decisioni più ponderate e sviluppare strategie efficaci coltivando queste qualità.

Quando aveva poco più di settant’anni, mia madre ha deciso di acquistare un’assicurazione sanitaria a lungo termine. Considerando l’età avanzata e la condizione agiata, la sua decisione mi ha sorpreso; così, naturalmente, le ho chiesto cosa le avesse fatto cambiare idea.

Non dimenticherò mai la sua risposta. In pratica, mi ha detto che aveva acquistato l’assicurazione perché era sana. E che, a prescindere da quanti soldi abbia, una persona deve farsi trovare preparata.

Soprattutto, aveva preso quella decisione memore di cosa avesse significato prendersi cura di mio padre.

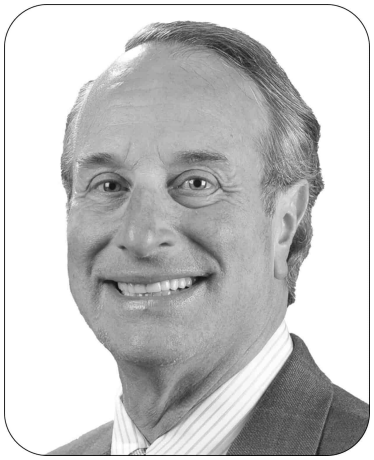
Più che comprendere in maniera teorica il peso di quella responsabilità, lo sentiva sulle spalle e non voleva lasciarlo a qualcun altro.

Mia madre è morta nel sonno, nel luglio del 2023, a 103 anni. Ogni giorno, per diciott'anni, ha ricevuto un'assistenza che l'ha aiutata a vivere nel miglior modo possibile, godendosi la famiglia, gli amici e le attività quotidiane.

E per questo provo ancora un senso di gratitudine.

DUE PAROLE SU RAYMOND

Raymond Lavine vanta una lunga carriera nei servizi finanziari. È stato presidente di una società di intermediazione ipotecaria e ha collaborato con banche importanti, come City National Bank, per consulenze sui prestiti commerciali. È stato anche associato a MONY e New England Companies, offrendo benefici assicurativi a privati e aziende. Attualmente è titolare di Lavine LTC Benefits, che fornisce assicurazioni per l'assistenza a lungo termine. Ha acquisito conoscenze in questo campo perché suo padre ha necessitato di frequenti cure sanitarie e sua madre, che ha vissuto fino a centrotré anni, ha goduto del piano di assistenza a lungo termine per diciott'anni. Raymond è stato ospite su Moving America Forward con Doug Llewelyn e William Shatner e ha partecipato a numerosi podcast.



Veterano dell'esercito, ha servito nell'82ª Divisione aviotrasportata e nella 173ª Brigata aviotrasportata in Vietnam, ricevendo onorificenze come il Purple Heart e la Bronze Star. Ha studiato negoziazione con The Black Swan Group ed è un appassionato lettore di storia e biografie. Ha una laurea in relazioni internazionali, un MBA e un MA dalla Claremont Graduate University, ed è certificato CLTC.

Per contatti: raymond@lavineltcins.com e www.lavineltcins.com.

15
EMPATIA A BRIGLIA SCIOLTA: AFFRONTARE GLI OSTACOLI E ABBRACCIARE LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE

di Albert (Skip) Freeman

L’inizio – Parte 1

Ricordo benissimo l’enorme apprensione che provavo attraversando il cortile della scuola in seconda elementare. Ogni fibra del mio corpo mi spingeva a tornare dentro, ma dovevo vincere la paura.

Ed ecco che arrivò Mark, uno dei bulli più famigerati, con un sorrisetto. Si avvicinò alla velocità della luce, mi afferrò per il colletto e, sollevandomi sulle sue spalle, mi sbatté a terra. Il dolore fu così lancinante da farmi perdere conoscenza. Quando mi risvegliai, fui improvvisamente sopraffatto dal dolore emotivo nel rendermi conto che la mia amica del cuore aveva assistito a quella scena umiliante.

Quel giorno la paura vinse e, per due anni, evitai il cortile.

La mia bassa statura mi rendeva un bersaglio facile per i bulli. Rimanendo all’interno dell’edificio durante le pause scolastiche, ben presto compresi, però, di non essere il solo con quelle difficoltà. Entrai in contatto con un’ampia varietà di persone che, per diversi motivi, erano vittime di bullismo perché «non si conformavano». Pur non conoscendo il percorso che avrei intrapreso, dentro di me si radicò il desiderio di ristabilire la giustizia, non solo per me, ma anche per altri che affrontavano lo stesso tormento.

Sette anni dopo, l’estate precedente alla prima superiore, al campo estivo organizzato dalla parrocchia conobbi Steve. Era un animatore del campo e, in virtù delle sue imprese sui campi di football delle superiori, era una celebrità nella nostra piccola cittadina di North Augusta. Da spettatore sugli spalti,subivo il fascino del suo carisma incredibile. E quando lo vidi in piscina, quel giorno, mi accorsi che era alto quanto me, ma con un fisico

scolpito. Di certo, non era il tipo che potesse essere vittima di bullismo, anche se in seguito avrei scoperto che non era sempre stato così.

Chiamato a raccolta il coraggio, balbettai: «Ciao, sono Skip».

Girandosi verso di me, mi rivolse un bel sorriso. «Ehi amico, come va?»

Con voce tremante, confessai: «Sono sempre vittima di bullismo e non so cosa fare. È così dalla seconda elementare. Puoi aiutarmi?»

Steve mi mise un braccio intorno alle spalle e disse: «Andiamo a prenderci una Coca e ti spiego tutto».

Il suo segreto era apparentemente semplice: il sollevamento pesi. Il problema, mi disse, stava nell'esercizio fisico. «Smetti di guardare programmi TV, giocare ai videogiochi o qualunque cosa tu stia facendo, alzati dalla sedia e fai sollevamento pesi. Chi fa questo, avrà un chiaro vantaggio competitivo».

Il giorno dopo mi portò nella palestra del campo e mi mostrò una routine che avrei potuto iniziare a casa con bilanciere, manubri e panca.

«All'inizio sarai motivato», disse. «Ma poi quella motivazione svanirà. A quel punto subentra la disciplina. Persevera, indipendentemente da come ti senti o da qualsiasi cosa stia succedendo. Falla diventare una priorità senza cercare scuse.»

Fu una lezione che non ho più dimenticato.

Più avanti, nel corso della settimana, appresi che anche lui era stato vittima di bullismo. Il suo interesse genuino e la sua comprensione della mia storia mi instillarono fiducia: una lezione vitale sull'empatia.

Metamorfosi

Durante la Seconda guerra mondiale, mio padre era stato un impavido pilota di caccia P51 Mustang. Mia madre, una devota cristiana, era casalinga. Raccontai a papà di Steve e gli allungai l'elenco degli attrezzi che mi aveva detto di acquistare. «Andiamo», disse lui senza esitare.

Dedicare le restanti sette settimane dell'estate alla routine di Steve riaccese il mio entusiasmo per la scuola. All'apertura delle porte, quell'autunno, ci volle solo una settimana per sperimentare il primo (e ultimo) confronto.

L'insegnante di biologia aveva appena lasciato l'aula, dove eravamo intenti a sezionare rane. All'improvviso, John mi mise sulla schiena una manciata di uova di rana, gelide e viscide. In tutta l'aula risuonarono

risatine e sogghigni, che tuttavia si placarono non appena mi girai lentamente per fare qualcosa che, con ogni evidenza, non doveva essere permesso. «Ci vediamo nel vicolo dopo la scuola».

Solo anni dopo avrei scoperto che quella risposta era diventata l'argomento del giorno, a scuola. Tutti volevano vedere lo scontro tra «il nuovo Skip» e il capo dei bulli. E benché lo scontro non abbia avuto luogo, un vincitore ci fu. John venne a scusarsi e io non fui mai più vittima di bullismo; inoltre, il fenomeno si attenuò notevolmente in tutta la scuola, per il sollievo di molti.

Nel corso dei quattro anni delle superiori, passai dall'essere vittima di bullismo a diventare prima il vicepresidente e poi il presidente del consiglio studentesco, oltre che a far parte della squadra di staffetta 4×400, che vinse il campionato statale.

Quella nuova forza acquisita mi aiutò anche a mantenere la calma nella scuola quando, dall'altra parte del fiume, scoppiarono i disordini razziali. Nel 1970, Charles Oatman, un adolescente afroamericano, venne assassinato mentre si trovava nel carcere della contea di Richmond. Di conseguenza, Augusta, in Georgia, visse una delle più grandi rivolte urbane del Sud all'epoca del movimento per i diritti civili.

Al tempo, i quartieri bianchi erano separati da quelli neri. E io vivevo nell'ultimo quartiere bianco confinante con quello nero.

Per me il colore non faceva alcuna differenza. Il mio migliore amico era Curtis, un ragazzone nero molto rispettato a scuola. Più tardi, entrando nei paracadutisti dell'esercito, avrebbe fatto indirettamente di me uno dei cadetti più forti di West Point… una bella risata nel prossimo capitolo.

L'11 maggio 1970, mentre le rivolte sconvolgevano Augusta, una nutrita folla ostile si radunò davanti alla nostra scuola a North Augusta, South Carolina, proprio dall'altra parte del fiume. Arrivò la polizia, e sembrava solo questione di tempo prima che scoppiasse qualche casino. Trovai Curtis e gli parlai. La parola «empatia» sarebbe diventata di uso comune solo dopo il 1995, anno di pubblicazione di *Intelligenza emotiva* di Daniel Goleman. Non sapevamo ancora che quel giorno avremmo messo in campo doti di empatia e comprensione.

Curtis era amico del leader nero di un'altra scuola, mentre io conoscevo il capitano della squadra di football, che era bianco. Ci sedemmo tutti e quattro in un'aula le cui finestre davano sulla folla, in modo che ci vedessero.

Stilammo un elenco delle ingiustizie, dei bisogni e delle richieste della comunità nera locale. Poi un elenco di «come». Per esempio: come mostrare più equità all'interno della scuola, l'unico ambiente che potevamo controllare? E come – in che modo – vandalizzare la scuola avrebbe aiutato qualcuno?

Ad Augusta, i bianchi erano sotto tiro. Trattenendo il respiro e guidati da Curtis, uscimmo. In quella che parve un'eternità, Curtis e Jimmy si rivolsero alla folla. In qualità di vicepresidente del consiglio studentesco, mi vennero urlate delle domande: cosa avrei fatto per cambiare le cose? Alla fine, la folla si disperse senza incidenti, dei cambiamenti furono apportati e le lezioni apprese quel giorno mi avrebbero aiutato a superare molte altre prove.

Lezioni da West Point

Dato che mio padre era stato un pilota da caccia, ero motivato a entrare nell'Accademia dell'aeronautica e, perciò, partecipai alla selezione. Poi, con mia grande sorpresa, nel febbraio del 1972, il mio deputato di riferimento mi offrì un posto a West Point, che accettai con gratitudine.

Nel mio primo, frenetico giorno, a luglio, marciammo sul campo per prestare giuramento. Da matricola, entrai a far parte della squadra di boxe, mostrandomi promettente come principiante.

Un giorno d'inverno del 1973, affrontai un avversario che pensavo fosse come tanti altri.

La boxe universitaria prevedeva tre round di tre minuti ciascuno. La palestra era insolitamente piena, in fermento per l'attesa.

Al suono della campanella, sferrai due pugni, nell'esultanza generale. Ma poi subii una raffica implacabile. Al termine del primo round, il mio allenatore mi chiese: «Skip, vuoi che getti la spugna?» «NO», risposi. Ero determinato a continuare. Il secondo round fu brutale. Mi ritrovai alle corde. Nonostante tutto, mi rifiutai di arrendermi. Nel round finale riuscii a mettere a segno qualche colpo, ognuno dei quali, però, scatenò un assalto incessante. Sapevo di essere destinato alla sconfitta, ma non mi arresi.

Circondato da una folla esultante di compagni, superiori e ufficiali, mi chiedevo perché celebrassero tanto la mia disfatta. Con un occhio pesto di sangue, domandai: «Perché vi state complimentando?» E loro mi rivelarono che avevo appena affrontato il campione della Brigata dell'anno prima,

nonché partecipante al Golden Gloves al Madison Square Garden. Ero stato il primo a resistere per tutta la durata dell'incontro, quell'anno, nei dieci incontri che aveva sostenuto. Quell'esperienza divenne per me un promemoria permanente di resilienza.

L'estate successiva ci fu un addestramento militare completo, guidato da un contingente della 101ª Airborne. Curtis era tra loro. Ovunque andassi, sentivo un sergente urlare: «C'è un cadetto Freeman, qui?»

«Sì, sergente», rispondevo.

«Mettiti giù e fai 25 flessioni sulle braccia.» Ma a volte arrivava anche il famigerato ordine: «Continua a fare flessioni finché non mi stanco». Inutile dire, che da allora, ho sempre vinto le gare di flessioni.

Dei 1350 studenti della nostra classe, 835 si laurearono il 2 giugno 1976, per il duecentesimo anniversario della Dichiarazione d'Indipendenza. L'istruzione a West Point includeva tattiche di guerra, leadership militare, ingegneria, forma fisica, disciplina e arti liberali. Mi laureai come Starman, al 34° posto della classe, ma le competenze relazionali acquisite avevano un valore maggiore di qualsiasi grado o titolo.

Dal luogo più letale della Terra al ruolo di executive recruiter

Secondo la Commissione per l'energia atomica degli Stati Uniti (ora Commissione di regolamentazione nucleare), è «il luogo più contaminato del mondo». Tra il 1946 e il 1958, gli Stati Uniti fecero esplodere 67 armi nucleari negli atolli di Enewetak e Bikini, che fanno parte delle Isole Marshall, teatro di feroci battaglie durante la Seconda guerra mondiale.

Per contestualizzare, quelle 67 bombe equivalevano a 1,6 bombe delle dimensioni di Hiroshima al giorno per 12 anni. Questa realtà enfatizza le conseguenze devastanti della guerra nucleare, indipendentemente dalla portata. Condivido quanto segue per sensibilizzare i lettori.

Nel febbraio del 1978 guidai un plotone per sei mesi nell'ambito di una missione di tre anni mirata a ripulire Enewetak dai detriti radioattivi. Degli 8033 uomini coinvolti, solo il 7% (585) sono sopravvissuti. Molti sono morti a causa del cancro, mentre la maggior parte di noi è alle prese con problemi di salute.

Dopo Enewetak, sono entrato nel dipartimento di Chimica di West Point e ho conseguito un master in chimica organica presso la Georgia Tech. Ho

sposato Sally, che ha combattuto contro il diabete giovanile fino alla sua scomparsa, nel 2011. È morta tra le mie braccia, e le sue ultime parole, «So che mi ami davvero», le porterò sempre scolpite nel cuore.

Lasciato l'esercito nel 1986, pur rimanendo nei riservisti, mi sono dedicato al commercio di prodotti chimici, applicando ai miei clienti quanto appreso tra i soldati in termini di ascolto e cure reciproche. Con la guida di venditori esperti, ho sviluppato un'efficace filosofia di vendita tattica.

Quando capite che le persone acquistano in base alle emozioni e si giustificano con la logica, potete aiutarle ad affrontare il dolore (che è una motivazione più forte rispetto a ogni appello alla crescita) e avete maggiori possibilità di concludere la vendita. Quando affrontate i punti dolenti, le persone si sentono ascoltate e comprese. Ciò mi ha aiutato a raggiungere il President's Club nel giro di tre anni in un'azienda Fortune 500, e successivamente a ricoprire varie posizioni di leadership nelle vendite per quindici anni, presso diverse aziende fantastiche.

Nel 2003 mi sono messo in proprio come imprenditore ed executive recruiter. Come ha detto Chris Voss: «Se vuoi andare veloce, vai da solo. Se vuoi andare lontano, vai in team». Sfruttando la mia disciplina, le mie capacità di vendita e le lezioni di empatia e comprensione apprese, ho creato un ottimo team di reclutamento. Negli anni, ho aiutato diverse aziende a costruirne di altrettanto solidi.

A oggi, c'è un'azienda per cui mi occupo di ogni apertura di vendita. Oltre il 50% del loro team di vendita proviene dal nostro lavoro di reclutamento. Intervisto i candidati con empatia e comprensione, e la cosa funziona.

Viaggio all'inferno e ritorno

Dopo aver perso Sally nel 2011, ho ritrovato l'amore e mi sono risposato nel 2013. Un mese dopo ho subito un intervento chirurgico programmato, ma non sapevo che questo avrebbe dato inizio a un viaggio lungo tutta la vita, un viaggio fatto di altri interventi (sedici, finora), dolore cronico, notti insonni, cancro alla prostata e altro. Ero passato dalla massima realizzazione personale alla valle della disperazione.

Nel 2018, la bancarotta è diventata inevitabile. Ci hanno portato via tutto. Per tutti quegli anni, ho trascorso innumerevoli mattine in preda a un dolore lancinante, mettendo in discussione la mia esistenza, desiderando la

fine… finché il mio sguardo non si è posato su mia moglie. Ho trovato in lei la mia ragione di vita, spesso sussurrandole mentre dormiva: «Ti amo e supererò tutto questo per te».

La fonte del mio tormento? Avvelenamento da radiazioni in seguito alla missione sull'atollo di Enewetak. Per molti veterani esposti ad ambienti tossici, le ferite interne sono profonde quanto quelle visibili. Il nostro dolore è nascosto, e ciò induce gli altri a credere che stiamo «bene», mentre in realtà stiamo morendo in silenzio. Bisogna evitare una guerra nucleare a tutti i costi.

Gli effetti a lungo termine dell'avvelenamento da radiazioni includono la malattia degenerativa del tessuto connettivo e delle articolazioni. Nel 2020, per esempio mi si sono rotti entrambi i tendini di Achille e un terzo disco vertebrale ha ceduto. A causa della pandemia, nel 2020 ho potuto sottopormi solo a uno degli interventi necessari. Per gli altri due ho dovuto aspettare un anno.

Solo nel 2023 posso dire di essermi stabilizzato. Ma a causa di tutti gli interventi chirurgici e del dolore cronico, mia moglie mi ha lasciato.

L'inizio – Parte 2

Il mio primo amore, Kathy, è riapparsa per un magico scherzo del destino, riaccendendo il mio mondo di una gioia ritrovata. La vita presenta sfide costanti, ma è il modo in cui le percepiamo a fare la differenza. Ho imparato che il fallimento è tale solo quando ci arrendiamo, un concetto che non tutti condividono. Anche dopo che la mia seconda moglie mi ha lasciato, mi sono rifiutato di rinunciare alla mia fede nell'amore, ed è stato questo a guidarmi verso una rinnovata felicità.

Nonostante la battaglia contro il cancro alla prostata e i continui effetti dell'avvelenamento da radiazioni, ogni giorno mi alzo traendo forza dalle lezioni apprese sul ring. Come diceva Rocky in *Creed*: «Un passo, un pugno, un round alla volta».

La bancarotta mi ha portato via tutto, ma non ha spento i miei sogni imprenditoriali. E soprattutto ho scoperto il valore immenso dell'ascolto autentico, un investimento che arricchisce me stesso e gli altri.

Tornando con la memoria al cortile della scuola, ripenso alle prepotenze subite, rafforzando in me la necessità di usare la forza per proteggere i

vulnerabili. Inoltre, ho capito che molta della sofferenza è autoimposta. La vita «accade», e questo vale per tutti, ma l'empatia e la comprensione, sia nella sfera personale sia in quella professionale, creano legami di fiducia indissolubili.

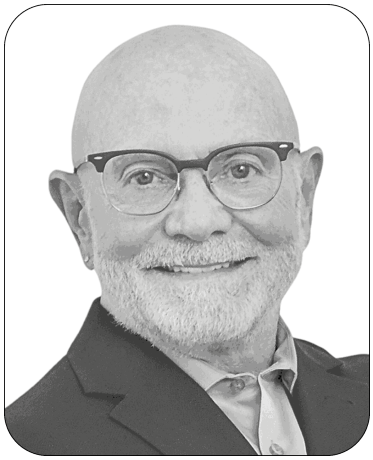
Fidarsi degli altri è rischioso, perché ci rende vulnerabili al dolore. Tuttavia, è attraverso questo rischio che creiamo relazioni che arricchiscono la nostra vita e quelle altrui. A sessantanove anni mi sento una fenice che risorge dalle ceneri, consapevole del fatto che tale rinascita può avvenire solo dopo aver sperimentato le fiamme. Indipendentemente dall'età, dal sesso, dalla razza, dalla religione, dalle convinzioni politiche o dallo status economico, sanguiniamo tutti dello stesso colore.

Possa la storia della mia vita ispirarvi ad abbracciare empatia e comprensione come principi guida di ogni giorno.

DUE PAROLE SU ALBERT (SKIP)

Albert «Skip» Freeman, diplomato a West Point, è un ingegnere meccanico e chimico laureatosi tra i migliori della sua classe. Ufficiale del Corpo degli ingegneri dell'esercito statunitense, ha comandato un plotone del 65° Battaglione di ingegneri durante la pericolosa missione di pulizia dell'atollo di Enewetak dai rifiuti radioattivi, guadagnandosi una medaglia di encomio dell'esercito.

Ha guidato la 48ª Unità Chimica, addestrando soldati a sopravvivere in scenari di attacchi nucleari, chimici e biologici. In seguito è stato a capo del dipartimento di chimica organica a West Point, ricevendo la medaglia al servizio meritorio dell'esercito.



Nel mondo aziendale ha ricoperto ruoli di vicepresidente del reparto vendite e del marketing, per poi fondare nel 2003 una società di recruiting specializzata nei settori chimico, manifatturiero e dell'automazione, contribuendo anche al reclutamento della CIA.

La sua esperienza nella missione di Enewetak lo ha profondamente segnato: solo il 7,3% dei partecipanti è ancora vivo, gli altri sono morti per avvelenamento da radiazioni e tumori vari. Nell'agosto 2022 il governo statunitense ha riconosciuto i sussidi per i sopravvissuti.

La sua missione attuale è prevenire una guerra nucleare, sensibilizzando sugli effetti devastanti delle radiazioni e sui rischi del rilascio di plutonio nell'Oceano Pacifico dalla «cupola» di Enewetak.

16
DALLA LEADERSHIP TRANSAZIONALE A QUELLA RELAZIONALE

di Matt Snyder

Mentre seguivo il mio nuovo venditore, sentivo crescere la frustrazione per il fatto che saltava dei passaggi e aggiungeva il suo tocco personale al procedimento che avevo impiegato giorni a mostrargli dettagliatamente. Quando ho visto che stava perdendo l'attenzione del cliente, sono intervenuto. Ero frustrato per aver sprecato ancora una volta settimane con l'ennesimo incompetente convinto di capire come funzionano le vendite. Durante il debriefing successivo, ha peggiorato la situazione ridendo nervosamente mentre lo guidavo attraverso ogni fase del procedimento che aveva sbagliato, spiegandogli come avremmo fallito miseramente se non avesse corretto subito il tiro. Sembrava completamente distaccato dai suoi errori, mentre ribadivo che non avrei tollerato un'esecuzione così carente.

Ripensando alla gestione di quello scenario, mi rammarico di non aver compreso l'empatia tattica molto prima. Avevo sentito uomini d'affari parlare dell'uso dell'empatia come strategia aziendale, ma non li avevo presi sul serio. Avrei potuto applicarla all'impresa di costruzioni che possedevo e ai clienti che cercavo di acquisire. Avrei potuto usarla con subordinati, manager, fornitori, e persino con mia moglie e la mia famiglia. Ma è stato solo quando ho raggiunto un limite massimo di crescita della mia azienda e della mia vita personale che ho riflettuto meglio sul ruolo che l'empatia avrebbe potuto svolgere nella gestione di un'impresa. Tuttavia, prima, dovevo ancora imparare un'altra lezione.

Ero orgoglioso di non aver mai dovuto lavorare per qualcuno. Non avevo mai avuto un capo. Ma non vedevo il lato oscuro di questa situazione. Quando lavoriamo per gli altri, impariamo a esserne dipendenti, a prescindere dal fatto che i superiori siano bravi o meno nel loro lavoro. Non avevo mai sperimentato quanto sia umiliante lavorare per qualcuno. Non mi era capitato di lavorare sotto manager di cui potessi dire: «Voglio

essere quel tipo di capo quando avrò la mia azienda» o: «Non farò mai fare ai miei dipendenti quello che ci fa fare lui».

A dire il vero, non coglievo la differenza tra esperienza e saggezza. Avevo decenni di esperienza, ma i miei metodi mancavano di saggezza.

Fermo all'approccio transazionale

I miei genitori sono le persone più empatiche che conosco, ma fin dalla giovane età era evidente che i miei rapporti con gli altri erano più improntati a una logica di transazione:

Ecco cosa posso fare per te. – E tu? Cosa puoi fare per me?

Ricordo che mia madre mi mandava nel quartiere a vendere qualcosa o a chiedere donazioni per una delle tante organizzazioni benefiche che i miei sostenevano, e io chiedevo ai vicini il doppio della somma, pensando di poter trattenere la metà degli introiti come commissione. Il che, dal mio punto di vista, aveva perfettamente senso: mi ero guadagnato la mia parte. Ma ho imparato a mie spese che le commissioni non facevano parte dell'accordo, benché una volta tornato a casa mi rifiutassi di cogliere il vero valore di quello che stavo facendo.

Come datore di lavoro, adottavo un approccio totalitario nei confronti dei dipendenti, concentrandomi sui risultati e sull'esecuzione. Non mi importava di come si sentissero i dipendenti, volevo solo che completassero i compiti richiesti secondo le istruzioni e che ottenessero il massimo risultato. Credevo che avrebbero capito l'equità del mio metro: più si fossero resi preziosi, più avrebbero avuto diritto a retribuzioni e ricompense maggiori. Ma era una tattica fredda e calcolatrice e, per quanto mi fosse utile a un certo livello, a un grado più elevato mi frenava.

Come proprietario dell'azienda, trasferivo conoscenze ma non mi impegnavo a motivare personalmente i dipendenti né a costruire un team in modo da renderli più autosufficienti o manager migliori. Non vedevo un valore nella collaborazione e, soprattutto, non sapevo come metterla in pratica. Le competenze interpersonali e di team building non mi venivano naturali. Ero bravo nelle vendite perché lo scambio era binario: o chiudevi la vendita oppure no. Ma migliorare una relazione o gestire un conflitto, con un cliente, un dipendente o a casa, mi metteva a dura prova.

Assumevo per lo più manager a elevate prestazioni. Molti erano eccellenti a spegnere gli incendi, ma non potevano crescere come leader perché si limitavano solo a fare microgestione per mio conto. Alla fine, quei manager si esaurivano, se ne andavano o, come da copione, non riuscivano più a soddisfare le mie crescenti aspettative di prestazioni e capacità più elevate. Quindi dovevo sostituirli con un altro «pompiere» e ricominciare l'intero processo da capo. Non mi stavo ponendo la domanda giusta: *come posso ridurre gli incendi?*

Il mio stile di leadership creava un ambiente di lavoro intenso. Vendite ad alta pressione, procedure rigide, giornate lavorative lunghe e faticose. Chi è al vertice di una struttura gerarchica può sentirsi solo quando non riesce a condividere le responsabilità perché non c'è qualcuno di cui si fidi abbastanza.

Ero sempre più frustrato dalla mia incapacità di sfruttare il mio tempo e le mie competenze. Poi è arrivato il giorno in cui la crescita delle mie attività ha raggiunto un punto morto. E questo mi ha spinto a riflettere. Non riuscivo a capire perché le mie idee non portassero lo sviluppo a un livello ulteriore. Ero riuscito a far crescere un'azienda fino a un fatturato di un milione di dollari al mese, ma lavoravo senza orari e in un caos sempre più evidente. Non sarebbe mai diventata un'azienda da 100 milioni di dollari e non avrei mai aperto più imprese, come avevo sognato di fare, a meno che non avessi cambiato mentalità, passando da un approccio transazionale a uno relazionale.

Input dai leader d'azienda

Ho iniziato a rileggere libri sullo sviluppo personale e sul business di esperti come Tony Robbins, Jay Abraham e Dan Kennedy. Ascoltavo podcast e assorbivo quanti più contenuti potevo, il che mi ha portato a incontrare alcuni imprenditori esperti che parlavano apertamente dei problemi che stavo affrontando. Sono entrato a far parte dell'Arete Syndicate, una comunità di proprietari di aziende di alto livello gestita da Andy Frisella e Ed Mylett. I membri di Arete si incontrano e fanno rete, ricevendo anche coaching. Ho ascoltato altri imprenditori che condividevano le loro migliori pratiche e le lezioni di vita apprese. Ho imparato l'importanza dell'empatia, dei valori fondamentali, della

comunicazione, della gratitudine e di una corretta interazione con gli altri. E ho capito quanto fosse cruciale assumere gente che condivideva i miei stessi valori di base. Ho studiato i contenuti gratuiti di Chris Voss e del suo team Black Swan sulle migliori tecniche di comunicazione e leadership. Ho letto i libri di Jocko Willink sulla leadership e la responsabilità personale. Il suo *Extreme Ownership* mi ha aiutato a capire che la buona o la cattiva resa dell'azienda erano comunque una mia responsabilità. Le persone che assumevo e il modo in cui le gestivo erano direttamente correlati all'ambiente di lavoro, ai risultati e al numero di incendi che avrei dovuto spegnere.

I dipartimenti delle risorse umane tendono a creare una cultura in cui persone qualificate vengono assunte per portare a termine una serie di compiti. A queste persone potrebbe non interessare un'ulteriore formazione finalizzata a ottimizzarne le prestazioni: potrebbe semplicemente aspettare che l'orologio segni le 17 e andarsene. In questo scenario, il dipendente e il datore di lavoro soddisfano ciascuno un bisogno dell'altro: è un rapporto puramente transazionale.

Le risorse umane non hanno sempre funzionato in questo modo. Un amico mi ha riportato una conversazione avuta con il nonno, che quarant'anni fa era stato direttore delle risorse umane in un'azienda. All'epoca, mi ha spiegato, le risorse umane si occupavano dello sviluppo delle persone. Il responsabile del dipartimento si sedeva con un neoassunto e discuteva dei suoi obiettivi di carriera, per poi delineare un piano su come l'azienda potesse aiutarlo a raggiungerli. E questo permetteva al nuovo dipendente di vedere l'azienda non come un trampolino verso qualcosa di meglio, ma come una scala da salire.

La cultura del lavoro è cambiata: ormai, solo di rado le persone rimangono nella stessa azienda per tutta la durata della loro carriera. È più comune pensare di non poter fare affidamento sul fatto che l'azienda tuteli gli interessi del lavoratore, e questo crea una cultura incentrata sull'individuo.

Andy Frisella illustra come ha applicato il vecchio modello HR nella sua azienda, 1st Phorm. Andy racconta spesso di come la maggior parte del suo team dirigenziale e dei manager siano partiti da ruoli di base, come magazzinieri, per poi sviluppare un percorso di carriera verso livelli più alti all'interno dell'azienda. Inoltre, assume persone che hanno commesso degli errori, che magari sono state accusate di un crimine, hanno precedenti

penali o hanno commesso qualche sciocchezza quando avevano diciannove anni, ma ora sono in cerca di una seconda possibilità. Ritiene che queste persone abbiano le potenzialità per dare di più, e che abbiano semplicemente bisogno di un'opportunità per dimostrarlo e di una leadership che li guidi verso la giusta direzione, cosa che forse non hanno mai avuto.

Parla loro dei valori fondamentali della sua azienda e chiede se si riconoscono in essi. Se la risposta è positiva, offre loro un'opportunità e un percorso di carriera adeguato. Li guida attraverso i traguardi che possono raggiungere, spiegando i requisiti necessari per conquistarli e mostrando loro quali persone dovrebbero diventare lungo il percorso. Apprende quali sono le loro aspirazioni e condivide la sua visione, sottolineando dove entrambi gli obiettivi (personale e aziendale) potrebbero coincidere. Spiega come l'azienda potrebbe aiutarli a raggiungere il loro proposito, responsabilizzando così i dipendenti. Questo approccio è intrinsecamente empatico e crea un ambiente ideale per il manager, poiché la persona è concentrata su come progredire verso il proprio obiettivo e non si farà distrarre facilmente da drammi o conflitti inutili. Risultato: meno incendi da spegnere!

Questo era il tipo di dipendenti che volevo gestire. Prima, però, dovevo implementare alcune di queste abilità relazionali.

Apprendere l'empatia per fasi

Oggi, *empatia* è un termine di moda spesso abusato. La gente pensa erroneamente che significhi *simpatia* o *compassione*. Empatia significa mettere da parte se stessi e i propri obiettivi e concentrarsi interamente sull'altro. È mettersi nei panni dell'altro. L'empatia vede un cliente prima di tutto come una persona, prima di considerare cosa gli si può vendere.

Non è una novità che quando un venditore incontra un cliente, l'obiettivo è chiudere l'affare (prima che può, idealmente). Esistono tonnellate di libri sul marketing pieni di strategie attraverso cui indurre gli altri a connettersi più rapidamente con voi e con il vostro prodotto. Ma se utilizzo l'empatia come primo approccio, allora metto da parte i miei desideri e cerco una conoscenza più approfondita dell'altro. La base per costruire una relazione con qualcuno inizia dall'ascolto attento.

Sentendo gli esempi di altri leader, ho capito quanto fosse importante assumere persone che condividessero i valori fondamentali della mia azienda. Per far funzionare l'empatia, avevo bisogno di dipendenti che prendessero a cuore il lavoro. E, come datore di lavoro, dovevo prendere a cuore le persone che assumevo. Non operavo soltanto nel business delle costruzioni: ero nel business delle persone.

Una volta che ho visto quanto fosse efficace mostrare empatia, ho cercato di applicarla a tutte le mie relazioni. Non si trattava più solo di obiettivi aziendali: l'empatia aveva preso il sopravvento nella mia vita! I miei rapporti con i dipendenti dovevano cambiare, così come quelli che avevo con i fornitori, gli amici, la famiglia e persino mia moglie. Le cose sane sono destinate a crescere. Non potevo più aspettarmi di costruire una base di fiducia e di avere meno conflitti mantenendo una mentalità transazionale.

Ora, quando ho bisogno di qualcosa da un dipendente, inizio con una domanda semplice, tipo: «Come va oggi il lavoro?» Non lo faccio ogni volta, ma ci provo. Quando prendo una scorciatoia e bypasso l'empatia, quasi sempre finisce male o si aggiungono nuovi ostacoli. La trasformazione richiede tempo e impegno.

Non è successo da un giorno all'altro… ma è successo. E il percorso continua.

Implementazione

Nel mondo del business, le persone devono fidarsi di voi, prima di accettare di fare affari con voi. E l'empatia è lo strumento più veloce per guadagnare la loro fiducia. Ho incorporato questi valori nel nostro modello di vendita e marketing, iniziando con quello che chiamiamo Discovery Process (processo di scoperta). Quando incontriamo i clienti, bisogna prima di tutto capire quali sono le loro esigenze e perché. Invece di pensare a cosa possiamo vendere loro, eliminiamo noi stessi e le nostre esperienze dalla conversazione per raccogliere informazioni sul loro problema specifico:

- *Da quanto tempo ha questo problema?*
- *Quando ha deciso che era arrivato il momento di agire?*
- *A quali potenziali soluzioni ha pensato?*

– *In che modo questo problema, ancora senza soluzione, sta influenzando lei, i suoi affari e la sua vita?*
– *Qual è il risultato ideale a cui punta?*

Poi passiamo all'ascolto attivo, consapevoli di ottenere solo una visione parziale della persona che abbiamo davanti, perché nella conversazione sta portando le sue emozioni e le sue esperienze di vita. Vogliamo sapere delle sue esperienze di acquisto positive e negative: qual è stato l'effetto di quella decisione e a cosa la attribuiscono? Dimostriamo concretamente di avere a cuore le loro esigenze.

Nel formare i nostri team di vendita, analizziamo i motivi per cui è importante approcciarsi al cliente con empatia e poi decidiamo come metterla in pratica. Essere autentici nelle interazioni con i clienti è fondamentale. Se non nutrite un interesse genuino, l'empatia può condurvi solo fino a un certo punto. Mantenere il coinvolgimento a un livello superficiale non funzionerà, quindi incoraggiamo i dipendenti a porre domande più mirate. E questo può essere fatto bene solo da chi prende davvero a cuore una questione.

Vengo spesso contattato da fornitori che vogliono lavorare con noi su un progetto. Potrei avere un numero qualsiasi di fornitori desiderosi di collaborare con noi. Seleziono con chi lavorare ponendo domande esplorative che ci consentano di sapere qualcosa in più sui valori fondamentali della loro azienda. Per fare un esempio, lavorare in ambiti come la sostenibilità e la resilienza climatica è particolarmente richiesto, in questo momento. I nostri fornitori vogliono questo tipo di lavoro perché è redditizio e alla moda? Oppure hanno davvero a cuore l'idea di collaborare per realizzare progetti smart e sostenibili che apportino benefici diretti sia alle persone sia all'ambiente? Scelgo aziende i cui valori siano in linea con i nostri. Non solo per la gestione del mio tempo o per ciò che si adatta meglio al mio team, ma anche perché hanno a cuore il futuro. Rimango anche colpito quando il valore economico di un progetto – una potenziale spia di un approccio puramente transazionale – non fa parte della conversazione iniziale.

Non sono più riluttante a fornire informazioni preziose a gratis. In quanto pensatore transazionale «riformato», ero solito monetizzare il mio contributo. Man mano che il successo della mia azienda aumentava, però, è aumentata anche la mia generosità nel mettere in contatto le persone con

fornitori che potessero aiutarle, anche se questo non mi fruttava nulla sotto il profilo economico. Alla fine, il guadagno è altrettanto prezioso: la fiducia del cliente.

Sono felice di dire che nell'ultimo anno ho avuto più rapporti d'affari, ho incontrato più partner strategici e ottenuto più contratti di alto livello che mai. Comprendo meglio i miei clienti e fornisco loro i servizi di cui hanno bisogno.

Le aziende hanno maggior successo quando le persone imparano a interagire tra loro usando l'empatia per raggiungere un obiettivo. Quando esprimo un'attenzione genuina verso l'altro, si crea fiducia tra noi e i risultati migliorano a livello esponenziale, con meno incendi da spegnere e più opportunità. Un vantaggio per tutti.

DUE PAROLE SU MATT

Matt Snyder è un imprenditore visionario, autoproclamato Generalista Professionista ed Esperto di Interconnessioni Disciplinari. Come CEO, guida un ampio portafoglio di aziende in settori diversificati quali costruzione, produzione, distribuzione e consulenza. Le sue competenze spaziano dallo sviluppo di vendite consulenziali BTB e BTC all'elaborazione di strategie di marketing innovative, fino alla guida di iniziative di ottimizzazione dei processi. Matt si caratterizza per un approccio pionieristico nel posizionamento sul mercato, individuando tempestivamente le tendenze emergenti. La sua attitudine a immaginare soluzioni creative e una filosofia fondata sulla disruption continua e sulla crescita

trasformativa ne fanno un professionista sempre proteso verso nuovi traguardi imprenditoriali.

Per contattare Matt: www.linkedin.com/in/matthew-snyder-06704b48/

17
SPRIGIONARE IL POTENZIALE DEL BRAND ATTRAVERSO LA VISIONE E L'EMPATIA

di Laura Burkemper

«Wow! Tutte quelle miglia accumulate come frequent flyer sembrano una mappa del tesoro per avventure emozionanti!» osservò l'addetta al gate. «Dove la porterà il suo prossimo viaggio?»

«La mia prossima meta? La mia città natale, St. Louis», risposi. «Negli ultimi sette anni sono stata sempre in movimento, spostandomi tra St. Louis e Chicago e girando il mondo per lavoro.»

Incuriosita, l'addetta domandò: «E quale affascinante professione l'ha portata a compiere questo incredibile viaggio?»

Con un sorriso, risposi: «Faccio da tramite tra la McDonald's Corporation e sedicimila ristoranti negli Stati Uniti, in Canada e America Latina. Collaboriamo con aziende come Coca-Cola, Disney, Pixar e squadre sportive e artisti di primo piano per infondere magia nelle promozioni per i nostri clienti».

«Sembra interessantissimo! E perché vorrebbe cambiare?» chiese.

Dopo aver riflettuto un istante sul mio senso di avventura, risposi: «È stato fantastico, davvero, ma è tempo per una nuova sfida: una nuova stella polare».

Trovare la stella polare

All'inizio della mia carriera, ho lavorato per alcune aziende Fortune 100, tra cui Coca-Cola, McDonald's Corporation ed Express Scripts o, come mi piace chiamarle, tre delle più grandi startup del mondo diventate adulte. Sono sempre stata affascinata dalle storie dei loro esordi.

- Nel 1886, Coca-Cola iniziò vendendo una media di nove bibite al giorno. Ora vende più di 2,2 miliardi di prodotti al giorno in più di

duecento Paesi.

- Nel 1954, Ray Kroc iniziò vendendo otto frullatori multi-mixer ai fratelli McDonald’s. Oggi McDonald’s opera in centoventi Paesi, dando lavoro a più di 200.000 persone e servendo 69 milioni di clienti ogni giorno in oltre 40.000 ristoranti.
- Nel 1986, Express Scripts iniziò con cinque dipendenti. Oggi, impiega 27.000 persone al servizio di 83 milioni di membri (circa un americano su quattro) ed è diventata una società Fortune 100 da 100 miliardi di dollari prima di essere acquisita nel 2018 da Cigna, dando vita, così, a un colosso della sanità.

Analogamente, Amazon, Apple e Google un tempo erano soltanto, rispettivamente, una libreria online, un computer e un algoritmo di ricerca. Ciò dimostra che il successo non è determinato dal punto di partenza ma dalla meta che si aspira a raggiungere. Tutte queste aziende sono partite con una visione per il futuro e le sue possibilità.

Allo stesso modo, sono animata dalla curiosità di capire cosa guidi i pensieri, le azioni e le motivazioni delle persone. Mi affascinano le storie di come qualcuno sia partito dal punto A per arrivare al punto B. Il percorso, la passione, le ragioni che l’hanno spinto a proseguire – il suo «perché».

Tutto si riduce a una cosa: la visione. Visione per un prodotto, un servizio, un miglioramento: visione per un futuro migliore e più in grande… una nuova stella polare. Come dipendente di ciascuna di queste aziende, il percorso dal loro inizio a ciò che sono diventate mi ha ispirato a costruire brand forti e influenti per i clienti. Se volete un brand forte, dovete prima «vederlo». E sarà questa visione a guidare voi e gli altri membri del vostro team.

Il percorso verso un brand forte

Più di dieci anni fa, poco dopo la mia conversazione con l’addetta al gate della compagnia aerea, ho assunto il ruolo di vicepresidente senior della strategia e dello sviluppo commerciale presso un’azienda privata. L’azienda operava da oltre cinquant’anni e, con mia sorpresa, mancava di una comprensione chiara e coerente del proprio business. Stentavano a definire

chi fossero, cosa offrissero e quale valore apportassero ai clienti. Nonostante un impressionante fatturato annuo di oltre trentacinque milioni di dollari, avevano trascurato l'aspetto cruciale di comunicare in maniera efficace la propria storia. Il fatto di essere calato nella routine del proprio modello di business impediva al team di vedere gli essenziali flussi di ricavi che stavano perdendo. Di conseguenza, stavano lasciando un sacco di soldi sul tavolo.

«Qual è la nostra unicità, qual è la storia del nostro brand… la nostra visione per il futuro?» ho chiesto.

«La nostra azienda esiste da oltre cinquant'anni, i clienti sanno già cosa facciamo», ha risposto ironicamente un senior leader.

«Forse», ho osservato. «Tuttavia, per me è fondamentale comprendere a fondo chi siamo, quali sono i nostri servizi e cosa significano per i nostri clienti.» Non posso sottovalutare il rischio di malintesi, interpretazioni errate od omissioni involontarie. Se queste lacune emergono ai miei occhi, non potrebbe notarle anche un cliente?

Dopo un momento di riflessione, l'amministratore delegato dell'azienda si è girato verso di me chiedendomi: «Okay. Che cosa suggerisce?»

«Datemi un po' di tempo per pensare e vi sottoporrò qualche idea», ho risposto.

Avevo bisogno di fare chiarezza, di capire e addentrarmi nei dettagli della nostra attività. Quale approccio migliore che intervistare il team e approfondire il lavoro di prima linea?

Cercare prima di capire

Sapevo che il nostro brand doveva rimanere rilevante per evitare obsolescenza o stagnazione, perciò mi sono data da fare per garantire l'evoluzione dell'azienda. Adottando misure proattive, ho avviato interviste con il CEO e i membri del team di ogni dipartimento, chiedendo loro:

«Cosa ti ispira e ti motiva di questa attività? Quali sono la missione e i valori principali dell'azienda?»

«Come incoraggi la finalità e l'innovazione continua all'interno dell'organizzazione?»

«In che modo il tuo ruolo contribuisce al successo complessivo dell'azienda?»

«Qual è il tuo processo, il tuo approccio unico? Cosa funziona? Cosa no?»

«Come tieni traccia del tuo lavoro e come lo fatturi? Quando è stata l'ultima volta che sono aumentati i prezzi per i clienti?»

E via dicendo…

Mi sono accostata a queste conversazioni con un apprezzamento per i risultati ottenuti in passato e con l'impegno a guidare l'indagine con empatia. Questo approccio ha creato spazio per un dialogo aperto e onesto. Tramite interviste approfondite e con un metodo collaborativo, ho acquisito una chiara comprensione del nostro lavoro e scoperto del potenziale inesplorato.

Durante le conversazioni, ho enfatizzato la risoluzione dei problemi e sono stata attenta a discernere i fatti dalle opinioni. Ho appreso dettagli sorprendenti e profondi sul lavoro della nostra azienda, dettagli che mi hanno permesso di organizzare e articolare la nostra offerta ai clienti. Alla fine del processo, ho classificato efficacemente i nostri servizi, identificando opportunità di guadagno trascurate e scoprendo gemme nascoste in grado di migliorare notevolmente la chiarezza, l'efficienza e l'impatto sulle entrate.

In origine, la nostra azienda si accontentava di generare un fatturato annuo di trentacinque milioni di dollari. Tuttavia, attraverso questo processo, siamo passati a «*costruire ciò che vendiamo e vendere ciò che costruiamo*», ottenendo un allineamento senza precedenti all'interno dell'organizzazione. Questa ritrovata coesione ha consentito il coinvolgimento precoce nelle riunioni strategiche con i clienti. Di conseguenza, strada facendo abbiamo sbloccato sostanziali opportunità di guadagno. Questa chiarezza ha portato il nostro fatturato da trentacinque a cinquanta milioni di dollari in soli due anni.

Idea to Exit™

All'epoca, non sapevo che questo esercizio di empatia, comprensione e chiarezza sui nostri servizi sarebbe diventato la base del metodo con cui oggi guido i clienti verso l'allineamento aziendale e rendimenti eccezionali. Dopo la nostra crescita sostanziale, il CEO ha riconosciuto l'opportunità di capitalizzare vendendo l'azienda.

E questo mi ha portato al mio impegno successivo: la creazione e il lancio di SCALEBLAZER™. Ho preso il processo essenziale che avevo sviluppato e l'ho perfezionato fino a farne una metodologia completa e adattabile ad altre aziende. La nostra missione è chiara: con Idea to Exit™ puntiamo ad aiutare amministratori delegati, imprenditori e innovatori a preparare le loro aziende e i loro brand per maggiori investimenti, scalabilità e vendite. In sostanza, siamo specializzati nella trasformazione di startup in aziende consolidate (Startups to Grownups™).

Il processo di intervista iniziale ha agito da catalizzatore per semplificare, chiarire e allineare la nostra strategia aziendale. Nel corso del tempo, si è trasformato nella pietra angolare della nostra metodologia SCALEBLAZER™. Oggi questa metodologia svolge un ruolo centrale nell'assistere i clienti a raggiungere l'allineamento in quattro aree chiave: *business*, *brand*, *vendite* e *strategie di marketing*, con un aumento straordinario dei rendimenti.

Un partner di valore come chiave del successo

«Adoro quello che avete fatto per rivitalizzare il brand Intecrowd™», ha commentato il CEO di Workday al team dirigenziale senior di Intecrowd.

Intecrowd, un partner boutique di servizi Workday sostenuto dal famoso golfista professionista PGA Rory McIlroy, si è rivolto alla nostra esperienza per elevare la presenza del proprio brand e rafforzare la portata di vendita. Sfruttando la nostra metodologia collaudata nel tempo per le loro strategie di business, brand, vendita e marketing, abbiamo collaborato con successo per creare un'immagine di brand globale convincente e influente. Il risultato: nel giro di un anno Intecrowd ha raddoppiato le vendite e la forza lavoro. Quando cerco prima di tutto di capire, ottengo una comprensione completa delle esigenze e delle sfide dei nostri clienti. Entrando in empatia con la loro situazione, posso articolare la nostra offerta di servizi da una prospettiva di problem-solving e allineare le nostre soluzioni alle loro esigenze. Questo percorso verso la rilevanza crea anche fiducia attraverso connessioni significative che forniscono valore ai clienti che intendiamo servire.

Il percorso che punta a scoprire e perfezionare le strategie aziendali, di brand, marketing e vendita può essere impegnativo. Che scegliate di collaborare con noi o con un altro alleato, è fondamentale collaborare con un partner di valore durante il processo di scoperta. Siate pazienti in questi tentativi di collaborazione, riconoscendo che, benché richieda tempo per instaurarsi, un clima di fiducia accelererà il progresso in maniera significativa.

Creare la fiducia

«Che cosa pensa di questa offerta di acquisto? Sto facendo un buon affare?» mi ha chiesto un CEO di startup particolarmente curioso.

«Accetterei l'accordo senza pensarci», ho risposto.

«Davvero?» ha replicato perplesso.

«Assolutamente. Credo si debba iniziare pensando alla fine. Mi permetta di chiederle: cosa sta cercando di realizzare? Per quella che è la mia esperienza, tutto inizia con una visione chiara, e questo accordo sembra essere perfettamente in linea con la sua», ho ribadito.

Parlando di fusioni e acquisizioni, un approccio di successo richiede una solida combinazione di visione, preparazione meticolosa ed empatia tattica. Spesso i fondatori di startup mostrano abilità eccezionali nello sviluppo del prodotto, ma potrebbero non avere il senso degli affari necessario per transazioni complesse. D'altro canto, un'azienda matura possiede le capacità per perseguire transazioni di questo tipo in modo indipendente, ma riconosce il valore intrinseco nel perseguire l'operazione di concerto.

Nelle negoziazioni, fissarsi su un esito specifico può limitare le opzioni e creare scenari del tipo «tutto o niente». Abbracciare la flessibilità consente agli obiettivi di evolversi e cambiare. Una negoziazione di successo richiede un piano ben ponderato e un approccio creativo. Startup e aziende consolidate possono trovare un terreno comune comprendendo i reciproci valori e priorità, gettando le basi per accordi vantaggiosi per tutti, spesso oltre le aspettative.

Più chiara è la missione, maggiore è il margine

Mentre scorrevo tra i collegamenti su LinkedIn, mi sono imbattuta in un commento di Beth Comstock, ex presidente di GE e leader di GE Business Innovation: «La strategia è una visione raccontata bene. Pertanto, una buona strategia è una buona storia».

La citazione mi è rimasta impressa. Se la strategia è una visione raccontata bene, allora meglio riuscite a raccontare la vostra storia, più è probabile che le persone aderiscano alla visione, alla missione – al brand –, e che lo abbraccino per farlo proprio. Beth proseguiva affermando: «Ho sempre amato l'esempio di JFK che lanciava una missione sulla Luna, inducendo un intero Paese a compattarsi per far parte della MAGIA – la storia – perché diventasse realtà». Il punto è questo: una buona storia del brand aiuterà voi e gli altri ad arrivare dove volete molto più rapidamente.

Attraverso l'insegnamento e le esperienze di carriera, ho imparato che sviluppare un brand significa molto PIÙ che portare un'idea per un prodotto o un servizio sul mercato. Non richiede solo una visione per il futuro, ma anche una profonda riflessione su quella che chiamo affettuosamente e strategicamente «la Triade» – strategia aziendale, strategia di brand e convergenza delle due – ovvero, una grande storia del brand.

La vostra strategia aziendale è il piano strategico attraverso cui implementare la visione e gli obiettivi di fatturato della vostra azienda. La strategia di brand è il piano strategico per creare una posizione identificabile nei cuori e nelle menti dei clienti. Dalla convergenza delle due emerge una grande storia del brand… e le persone conosceranno implicitamente l'identità dell'azienda, cosa fa e perché.

Negli anni che ho impiegato a mettere in piedi e ampliare Startups to Grownups™, posso affermare con certezza che gli elementi fondamentali necessari per costruire un'organizzazione Fortune 100 di livello mondiale sono gli stessi richiesti per una start-up o un'azienda emergente:

- Una visione ispiratrice per il futuro.
- Una missione significativa per il presente.
- Una proposta di valore che spieghi al vostro pubblico di riferimento perché le vostre caratteristiche uniche vi rendono migliori della concorrenza.
- Un insieme di valori fondamentali che definiscano la vostra cultura e le vostre convinzioni.

Questi elementi fondamentali diventano il punto di partenza per costruire un brand forte e una grande storia del brand.

Nell'economia odierna, il successo dipende da una comprensione cristallina della propria missione e dalla capacità di eccellere nella missione stessa. Il messaggio del vostro brand gioca un ruolo cruciale nel rendere manifesta la vostra identità, nell'illustrare le vostre offerte ed enfatizzare i motivi per cui sono superiori a quelli della concorrenza. Comunicando questo messaggio in modo coerente, infallibile e costante, sia voi sia il vostro pubblico di riferimento acquisirete una comprensione delle vostre capacità. Come dice l'adagio, la chiarezza genera comprensione e la comprensione è un catalizzatore essenziale per il successo.

Gallup Company ha intervistato 49.928 unità aziendali di 200 società in 50 settori e 34 Paesi per comprendere meglio la correlazione tra missione aziendale e fatturato. Com'era da attendersi, ha rilevato una correlazione diretta: più chiara è la missione, maggiore è il margine!

A livello personale o professionale, a volte rimaniamo bloccati a fissare il presente. Non riusciamo a vedere oltre i nostri (presunti) limiti. Adoro l'ottimismo presente in Genesi 11:6, dove è scritto: «Niente di ciò che hanno in progetto di fare sarà loro impossibile». A volte tutto ciò di cui abbiamo bisogno per vedere è chiudere gli occhi. Come disse una volta Martin Luther King: «Fede è salire il primo gradino anche quando non vedi l'intera scala». Quindi, quando chiudete gli occhi e immaginate, cosa vedete? Iniziare avendo in mente la fine può aiutarvi a visualizzare e a costruire i passi verso il vostro potenziale.

La chiave per costruire un'azienda ad alte prestazioni e un brand forte è una solida coerenza tra ciò che la leadership cerca di realizzare (visione), ciò che i dipendenti sanno e credono (cultura) e ciò che gli stakeholder/i clienti percepiscono all'esterno (immagine). Quando visione, cultura e immagine si allineano, ne beneficiano il valore del brand, le opportunità di crescita e la redditività. Quando si amalgamano alla perfezione, questi tre elementi creano una solida base per un successo duraturo e un riconoscimento sul mercato.

A definire il successo non è tanto il punto da cui iniziate quanto, piuttosto, la destinazione a cui puntate.

Avere una visione ed essere consapevoli di chi siete e cosa fate può aiutarvi a plasmare le opportunità che desiderate attrarre. Che stiate

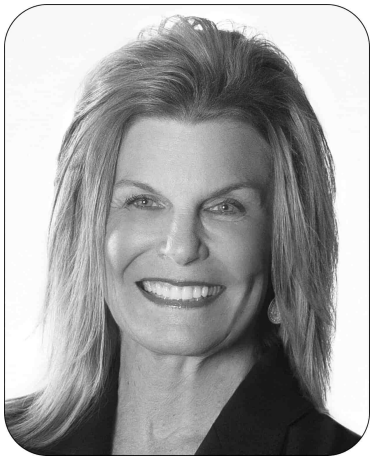
costruendo un brand aziendale, negoziando una fusione o un’acquisizione oppure costruendo un brand personale, tutto inizia con una visione chiara.

DUE PAROLE SU LAURA

SCALEBLAZER™, guidata dal CEO Laura Burkemper, supporta aziende e brand nel passaggio da startup a realtà consolidate. Attraverso Idea to Exit™, l'azienda aiuta imprenditori a incrementare investimenti, dimensioni e vendite.

Laura è un'imprenditrice pluripremiata con un portafoglio di oltre 80 investimenti globali. Ha ricoperto ruoli chiave in grandi startup come Coca-Cola, McDonald's ed Express Scripts, migliorandone costantemente le prestazioni.

Ha un MBA in International Business alla Saint Louis University, dove insegna dal 2010. Ha conseguito una certificazione in Negotiation Mastery alla Harvard Business School Online e collabora con realtà prestigiose come Disney, Pixar, Amazon, NASA, e



numerose startup. I suoi clienti includono squadre sportive, leader nel settore bevande e importanti istituzioni governative. Laura è relatrice in oltre cento organizzazioni, trattando temi come leadership, innovazione aziendale e costruzione del brand.

Il suo obiettivo principale è favorire la crescita di individui, imprese e mentalità imprenditoriale, utilizzando un approccio innovativo e strategico.

Per saperne di più su Laura Burkemper e SCALEBLAZER™ visitate: www.scaleblazer.com.

18
QUANDO EMPATIA E COMPRENSIONE SALVANO VITE

di Irith Lebovich

Ricordo la preoccupazione del mio paziente come se fosse ieri. «Come ha potuto farci questo?»

«Che intende dire?»

«Eravamo così in pena per lei!»

Stavo facendo il mio giro nel reparto dializzati poche settimane dopo essere rientrata dal mio congedo per malattia. Il signor F era chiaramente turbato da ciò che mi stava accadendo. Potevo vedere anche dietro il caldo sorriso sul suo volto.

«È sparita all'improvviso… cos'è successo?»

C'era qualcosa che non andava, certo. Pesavo soltanto quaranta chili, sembravo uno scheletro. A casa come al lavoro, non ero che l'ombra della persona vibrante che ero stata un tempo. Stavo andando alla deriva, stavo perdendo il contatto con le cose che amavo di più. A casa, con i miei figli, era come se mi guardassi dall'esterno. Ciò che i miei pazienti non potevano vedere, anche se potevano averne percezione, era l'anima spezzata dentro quel corpo. Un'anima distrutta da mesi di implacabile mobbing.

All'epoca esercitavo la professione da nove anni. La mia carriera in medicina mi aveva dato tutto ciò che speravo. Alimentava la mia naturale curiosità. Soddisfaceva la mia insaziabile fame di conoscenza. Più di ogni altra cosa, mi permetteva di creare legami profondi con coloro che avevano bisogno di risposte e, spesso, anche di rassicurazioni.

Avevo trascorso anni lavorando in contesti di gruppo, sia durante gli studi universitari in ingegneria, sia alla McMaster University, quest'ultima rinomata per il modello di apprendimento in piccoli gruppi della sua facoltà di medicina. Il fecondo scambio di idee, la diversità di opinioni e l'opportunità di mettere in dubbio e vedersi messi in dubbio erano le cose che più mi piacevano e in cui eccellevo. Tutto doveva idealmente allinearsi

in un ambiente stimolante in cui prosperare a livello personale e professionale, ma non è così che sono andate le cose.

Durante la formazione, avevo sentito i colleghi parlare di mobbing. Avevo anche assistito a scene in cui alcuni di loro, in quelle che sembravano poche occasioni particolari, lo avevano sperimentato. All'inizio, tendiamo a sgranare ingenuamente gli occhi di fronte a certe situazioni. Non avrei mai immaginato che, nel ruolo di medico interno, dedita com'ero al mio lavoro, sarei diventata vittima di insulti, umiliazioni, minacce ed emarginazione. Eppure, dopo cinque lunghi anni, mi sono resa conto che era esattamente ciò che avevo sopportato.

Poche settimane prima della mia conversazione con il signor F, avevo ricevuto notizie preoccupanti. Mi era stato comunicato che non avrei più potuto esercitare nessuno dei miei ruoli precedenti tranne la cura diretta dei pazienti. Ciò significava che mi era severamente vietato insegnare e lavorare con gli infermieri specializzati. In quel momento ero stata privata di attività preziose che rappresentavano ciò che rimaneva del mio senso di appartenenza e autostima. L'ospedale, quello che avrebbe dovuto essere il luogo in cui crescere e affermarmi, sembrava sempre più un campo di battaglia in cui ero ormai convinta di soccombere tragicamente.

Il nostro sistema sanitario è in crisi. È una situazione venutasi a creare nel corso degli anni. Il burnout tra gli operatori sanitari ha raggiunto il massimo storico: uno studio suggerisce che nel 2021 oltre il 63% dei medici ha manifestato sintomi di burnout. Questa situazione evidenzia la necessità di rafforzare e sostenere il personale sanitario, piuttosto che lasciare che si esaurisca.

Il burnout porta a carenze di personale, una situazione in cui la domanda supera l'offerta. Significa anche che coloro che restano si trovano sempre più sotto pressione per fare fronte a una situazione che diventa impossibile da sopportare. L'American Association of Medical Colleges prevede che la carenza di medici, solo negli Stati Uniti, raggiungerà le 124.000 unità entro il 2034.

Con l'invecchiamento della popolazione globale e l'aumento della necessità di cure mediche specializzate, la prospettiva di una carenza di personale medico è particolarmente inquietante. La gente non smetterà di ammalarsi. L'esito inevitabile, purtroppo, è che smetteranno di ricevere cure, ammesso che siano ancora abbastanza fortunati da avervi accesso. E

questo condannerà probabilmente dei pazienti, in linea di principio curabili, a rimanere malati o feriti e, per quanto triste possa suonare, a morire più giovani. Credo che nessuno di noi auspichi un simile futuro.

La cultura lavorativa è una delle ragioni principali, tra le tante altre, per cui gli operatori sanitari sperimentano il burnout. Nell'ambiente si sente parlare sempre più spesso di mobbing perché molte delle vittime stanno trovando il coraggio di condividere le proprie esperienze personali. Lo fanno nonostante le potenziali ripercussioni, a volte devastanti sotto il profilo professionale. Un sondaggio nazionale del 2018, condotto tra gli specializzandi canadesi, riporta che il 75% di loro ha subito molestie o intimidazioni nell'anno precedente. Parliamo di tre quarti di tutti i medici in formazione.

Se questo non è motivo di allarme, allora cos'è?

Cosa c'entra, dunque, tutta questa discussione sul burnout medico con le idee di empatia e comprensione? Sotto diversi aspetti, la percepisco come una testimonianza delle terribili conseguenze derivanti dalla mancanza di empatia sul posto di lavoro. Ma credo sia anche molto di più.

Mentre ero vittima di mobbing, ho avuto comunque il sostegno di alcuni colleghi. Sono entrata in connessione con medici, infermieri, dietologi, farmacisti, receptionist e altre figure le cui parole gentili e premurose mi hanno sollevato nei momenti più bui, quando più ne avevo bisogno. Alcuni mi hanno supplicato di lasciare il mio posto, perché potessi preservare qualcosa di me stessa. Altri sono rimasti al mio fianco, agendo da valvola di sfogo. Si sono seduti ad ascoltarmi e hanno persino pianto con me. Quando la mia mente razionale faticava a dare un senso a ciò che stava accadendo, nelle loro parole ho trovato due ancore inestimabili: la prova del fatto che, in realtà, non stavo perdendo la testa, e che viviamo in un mondo spesso irrazionale.

Non potrò mai ringraziare abbastanza quei colleghi. Sono stati la mia roccia. Indipendentemente da quanto fosse pesante la mia situazione, sapevo di non essere sola.

L'insegnamento più importante che mi ha lasciato la mia dura esperienza riguarda il potere duraturo delle relazioni che noi medici allacciamo con i pazienti. Ho intrapreso la carriera in medicina perché volevo avere l'opportunità di guidare gli altri, di aiutarli a risollevarsi quando più ne avevano bisogno. Ho apprezzato queste relazioni fin dal

primo incontro con un paziente. Ho imparato dalle esperienze condivise con i miei pazienti tanto quanto dai corsi, dai libri e dai mentori. Attraverso le loro storie, sono cresciuta come medico e come persona, acquisendo una saggezza che mi ha permesso di prendermi cura di loro e di fare la differenza.

Non avrei mai immaginato che quegli stessi pazienti a cui avevo dedicato le mie cure mi avrebbero guidato nel momento per me di maggior bisogno. Perché queste relazioni erano così curative?

Le relazioni basate sulla fiducia sono l'essenza di ciò che ci rende umani. Nutrono la parte più profonda di noi e ci permettono di aprirci e di condividere con gli altri. Ci ricordano che sono più le similitudini che ci accomunano delle differenze che ci distinguono. Nel momento del bisogno nessuno vuole sentirsi solo. Quando è toccato a me, i miei pazienti hanno impedito che lo fossi.

Nel suo *L'uomo alla ricerca di senso*, Viktor Frankl scrive: «Per la prima volta nella mia vita ho visto la verità così come è cantata da tanti poeti, proclamata come la saggezza definitiva da tanti pensatori. La verità è che l'amore è il fine ultimo e più elevato a cui l'uomo possa aspirare. Allora ho compreso il significato del più grande segreto che la poesia, il pensiero e la fede umana hanno da impartire: la salvezza dell'uomo avviene attraverso l'amore e nell'amore». E nella connessione con i miei pazienti ho trovato l'amore.

Attraverso questi scambi generosi e non filtrati di storie personali, di successi e fallimenti, sogni e paure, ho potuto trovare ispirazione e riscoprire una motivazione che avevo perduto. Ciascuno di questi momenti di connessione umana mi ha fatto recuperare un po' di senso di appartenenza in un ambiente che mi spingeva all'isolamento. E ciascuno di questi momenti mi ha ricordato che la vera guarigione va ben oltre il trovare risposte dirette. Significa ascoltare, sentire, rassicurare e sostenere. Il che mi conduce al secondo motivo per cui queste relazioni sono state così curative per me. Vi racconterò la storia di una delle mie pazienti.

C'era una giovane donna che seguivo da diverso tempo. Un giorno è entrata nel mio studio e ha detto: «Oggi mi salverà la vita». Pensavo stesse scherzando. Ma poi, sollevando la maglietta, mi ha mostrato un nodulo sul petto che, secondo lei, era cresciuto rapidamente nelle ultime settimane. Dopo due recenti visite al pronto soccorso, è stata dimessa con la diagnosi

di stiramento muscolare. Tuttavia, dopo alcuni esami che le ho prescritto, è emerso che aveva una forma di leucemia rara e aggressiva, a seguito della quale ha dovuto trascorrere un anno in ospedale per sottoporsi a una terapia sia per il tumore sia per le complicanze.

Questa giovane donna è uno di quelli che chiamo i miei «miracoli viventi». Ogni volta che penso a lei, mi viene in mente che, anche nei momenti di sofferenza più grande, possiamo godere di una delle più grandi ricompense della vita: sapere di aver fatto la differenza in meglio.

Infine, i miei incontri con i pazienti sono diventati il mio «spazio sacro». Mi sono impegnata a lasciare fuori dalla porta paure, preoccupazioni e sentimenti di impotenza, concedendomi di essere presente appieno, libera di partecipare a un'esperienza e goderne. Era uno spazio libero da giudizi, controlli e ritorsioni. Distaccarmi dalla realtà a volte opprimente della mia situazione non è stato facile. È diventata un'abilità che ho imparato ad accogliere e padroneggiare, rendendola una delle mie ancore di salvezza.

Qualche tempo fa mi sono imbattuta in un TEDx talk tenuto da Stephen Trzeciak. Nel suo *Healthcare's Compassion Crisis*, pone in maniera toccante questa domanda cruciale: «La compassione è importante?»

Mi ha sollevato scoprire che ricerche approfondite in questo settore mostrano come in realtà conti enormemente. Non dovrebbe sorprendere che la compassione sia importante non solo per i pazienti, ma anche per noi operatori sanitari.

In qualche modo, sono riuscita a trovare dentro di me, scavando a fondo, la forza di sopportare cinque anni di implacabile mobbing istituzionale mirato a silenziarmi e a privarmi di ogni traccia di autostima. Avevo sperato che, prima o poi, qualcuno in una posizione di autorità intervenisse per mettere fine al tormento. Che qualcuno avesse il coraggio di fare la cosa giusta. Speravo che la mia storia potesse ammorbidire i cuori, ispirandoli a promuovere il cambiamento tanto necessario, perché altri non dovessero passare quello che avevo passato io. In tal senso, ho dato tutto ciò che avevo. E quando, alla fine, mi è diventato impossibile continuare a vivere così, ho rassegnato le dimissioni.

Nel 2021 ho abbandonato la pratica ospedaliera. Invece di cercare un'altra posizione simile come medico, ho deciso di tracciare un nuovo percorso e dar vita a qualcosa di nuovo. Ho fondato un'azienda chiamata

Yagrumo. La nostra missione è infondere la dose di umanità tanto necessaria nell'assistenza sanitaria. La mia visione è insegnare alla prossima generazione di professionisti sanitari come sfruttare il potere della comunicazione e costruire relazioni magiche che li riconnettano al loro scopo; relazioni che, spero, possano dar loro forza proprio come ne hanno data a me.

Oggi, nel condividere la mia storia con voi, vi invito a considerare i tre punti seguenti.

1. Mi rivolgo ai leader di tutti i campi, non solo della medicina: vi esorto a non chiudere gli occhi davanti alla sofferenza di coloro che costituiscono le fondamenta delle vostre istituzioni. Al contrario, vi chiedo di scavare e di trovare il coraggio di contrastare il mobbing. Per creare luoghi di lavoro sicuri in cui i dipendenti possano diventare la forza lavoro dedicata, vivace e capace che dovrebbero essere.
2. Desidero che i pazienti sappiano che le vostre parole gentili e i vostri atti di benevolenza sono importanti. Contano più di quanto possiate immaginare. Questi atti di compassione, per quanto piccoli, possono cambiare il corso della giornata frenetica di un operatore sanitario. La gratitudine dà loro quell'inestimabile senso di soddisfazione a cui ogni persona aspira profondamente. In alcuni casi, quelle parole gentili possono restituire ispirazione e passione; possono persino salvare una vita. Lo so perché l'ho visto accadere. È successo a me.
3. Agli operatori sanitari, infine: vedo e sento la vostra angoscia. Dobbiamo impegnarci a portare reciproca empatia e comprensione nelle battaglie che dobbiamo affrontare. Ciascuno di noi è più forte quando siamo tutti più forti e supportati. È il momento per noi di uscire dai recinti e costruire ponti di compassione: connessioni, non confini. A volte potrebbe essere complicato. Potrebbe significare dover trovare il coraggio di allontanarsi da ambienti che non sono sicuri per il nostro benessere emotivo e mentale.

Se è così, sappiate che è importante.

Ai colleghi che mi sono stati accanto, che hanno pianto con me e mi hanno consolata, sarò per sempre grata. Mi avete restituito qualcosa che pensavo di aver perso:

… la fiducia nell’umanità!

DUE PAROLE SU IRITH

La dottoressa Irith Lebovich, nata in Israele, si è trasferita in Canada durante la guerra del 1982. Sin da giovane ha dimostrato capacità di adattamento, imparando rapidamente una nuova lingua e relativa cultura.

Dopo gli studi in biochimica e ingegneria chimica, ha completato la specializzazione in medicina interna alla McMaster University, ottenendo una borsa di studio in nefrologia. Nel 2021 ha lasciato la pratica ospedaliera per fondare Yagrumo, un'azienda dedicata a migliorare la comunicazione nel settore sanitario.

La sua missione è promuovere un'assistenza medica centrata sull'essere umano, concentrandosi sul benessere degli operatori sanitari in un momento di grave burnout,

creando ambienti sicuri dove i professionisti possano apprendere e crescere in un contesto di collaborazione reciproca.

Irith vive a Montreal con i suoi figli e due barboncini, nel tempo libero ama leggere, viaggiare e ballare. Il suo lavoro mira a trasformare l’assistenza sanitaria, ponendo al centro le persone – sia pazienti che operatori – attraverso una comunicazione empatica e consapevole.

19
EMPATIA, PARTECIPAZIONE E CAMMINO VERSO LA REALIZZAZIONE

di Kevin Swenson

«Comunicazione a tutte le unità. Abbiamo una chiamata urgente su Elm Street. Un pedone è stato investito da un veicolo. Il chiamante segnala una situazione critica. Rispondete immediatamente al Codice 3.»

«Centralino, qui USS1. Ricevuto. Siamo diretti verso Elm Street. Tempo di arrivo stimato otto minuti circa.»

«USS1, ricevuto. Attenzione, la paziente è una donna investita da un veicolo. Il chiamante riferisce che ha perso conoscenza. La polizia e i vigili del fuoco sono stati avvisati e sono in arrivo.»

La nostra unità di soccorso sanitario ha risposto a chiamate di ogni tipo negli anni in cui frequentavo il college, ma questa mi ha colpito particolarmente. La paziente stava facendo jogging vicino casa un pomeriggio come gli altri. Probabilmente non pensava ad altro se non a finire la corsa e a proseguire la sua giornata. Pochi istanti dopo, era morta sul posto.

I suoi famigliari sono stati i primi ad accorrere sul luogo. Potete immaginare lo strazio e lo shock. Al nostro arrivo è stato difficile mantenere la compostezza professionale. Dopo tutto, quelle che avevo davanti erano persone come me e voi. Avevo solo diciannove anni e non avevo mai visto niente del genere.

Da giovane operatore sanitario di emergenza al college, e prima della successiva carriera legale, ho imparato che il dolore modella la nostra empatia e la nostra comprensione in una maniera spesso scomoda. È dura relazionarsi con le difficoltà degli altri finché non se ne sperimentano in prima persona. Chiamata dopo chiamata, in quegli anni abbiamo salvato parecchie vite. Cosa di cui mi sento grato, con il senno di poi.

«Cos’altro potrei fare al riguardo?» mi chiedevo.

Con il tempo, infatti, ho maturato la sensazione che si potesse fare di più per prevenire incidenti tragici come molti di quelli in cui ero stato chiamato a intervenire, ma allora la mia domanda non trovava risposte adeguate. La tragedia degli incidenti stradali è un punto dolente che riguarda tutta la società. Per quella che era la mia esperienza, il problema si amplificava quando l'incidente era troppo grave o non c'era abbastanza tempo.

Quando si verifica una tragedia, naturalmente, voglio sapere e capire il perché. Perché questo? Perché ora? Perché tutto questo dolore? In fondo, la tragedia non ha senso. Qual è il bene più grande o la finalità superiore? Spesso questo può aprire la porta alla ricerca di un fine più profondo, in una determinata situazione e in voi stessi. Se canalizzato in modo sano, lo stesso meccanismo di gestione del dolore può servire come motivazione a migliorare il mondo. Sapevo che, prima o poi, sarebbe arrivato il mio momento per fare la differenza.

Vedere gli altri nella nostra ricerca di significato

Dopo aver conseguito una laurea in finanza e marketing, ho provato a esplorare il campo della medicina, ma ho capito che non faceva per me. Gli interventi chirurgici erano qualcosa di incredibile. Ma tutto il resto non mi piaceva. Ho deciso perciò di cambiare strada e studiare legge alla University of Utah. A quel tempo non avevo le idee chiare: pensavo che esercitare la professione legale significasse occuparsi di diritto penale, portando avanti casi per condannare le persone e così via, così ho pensato che il diritto penale fosse la strada da percorrere.

Uno degli avvocati penalisti per cui ho lavorato era John Berry. Tra le sue esperienze di rilievo c'era il precedente ruolo come capo difensore in Vietnam. John rappresentava il tenente Cowley, un ex ufficiale dell'esercito degli Stati Uniti condannato dalla Corte marziale per l'omicidio di ventidue civili sudvietnamiti disarmati nel massacro di My Lai, avvenuto il 16 marzo 1968, durante la guerra del Vietnam, un caso che all'epoca aveva destato scalpore in tutto il mondo.

«Kevin, ho bisogno che tu rimanga in ufficio, questo fine settimana, per tenere d'occhio un testimone. Voglio essere chiaro: sarai armato. Se qualcuno entra da quella porta, gli devi sparare».

Questo era il mondo del diritto penale. Andavo nelle carceri per incontrare i clienti. Uno dei primi documenti che ho redatto è stato il tentativo di ottenere l'annullamento della condanna contro i criminali che, dopo aver piazzato una bomba a Omaha, avevano chiamato la polizia dicendo: «C'è una lite domestica. Intervenite!» Quando gli agenti avevano aperto la porta, la bomba era esplosa uccidendoli sul colpo.

Non mi piaceva difendere criminali del genere, o spacciatori e simili. Non era quello che avevo in mente quando avevo pensato di voler fare la differenza. Volevo rappresentare e aiutare le persone in maniera diversa. Giovane e desideroso di trovare la mia strada, ho accettato un lavoro presso uno studio legale che si occupava del settore immobiliare. Park City, nello Utah, all'epoca era in piena espansione e il nostro lavoro riguardava multiproprietà e condomini. A circa un mese dalla laurea in giurisprudenza, un giorno sono entrato in studio per sentirmi dire: «La società sta per sciogliersi. Andremo tutti per la nostra strada e non c'è posto per te».

Un po' preso dal panico, mi sono affrettato a rimediare un lavoro nel ramo della difesa assicurativa, rappresentando le grandi compagnie assicurative note a tutti. Quest'incarico mi ha aiutato ad acquisire rapidamente un'esperienza sul campo, dandomi l'opportunità di tornare a lavorare più con le persone che con le aziende.

Lavorando in azienda, ho avuto modo di capire quanto fosse difficile trattare con le compagnie assicurative. Mi è capitato di difenderne una in un caso nel quale un appaltatore aveva costruito un ponte di legno su una casa nuova. Nel momento in cui il ponte era crollato, sopra c'erano due signore, due sorelle. Io rappresentavo uno degli appaltatori e ho portato il caso in tribunale. Abbiamo fatto un ottimo lavoro per la compagnia assicurativa, ma poi ho dovuto penare mesi per farmi pagare. E questo mi ha dato un'idea di come le compagnie assicurative trattino le persone infortunate. Il loro totale disinteresse mi estenuava.

Stavo imparando a rappresentare il cliente e a trattare contemporaneamente con le compagnie assicurative, il che era impegnativo, dal momento che non sempre i due interessi coincidevano. Non era gratificante aiutare una compagnia assicurativa a non pagare un risarcimento. Tecnicamente, rappresentavo l'assicurato, ma prendevo tutte le direttive dalla compagnia assicurativa. Era frustrante star lì a combattere per far risparmiare un dollaro alla compagnia assicurativa, invece di fare ciò che era giusto o appropriato. Il mio compito era trovare il modo di

risparmiare e impedire che i soldi andassero alle persone. Era un'arma a doppio taglio, un dilemma senza fine.

Correva l'anno 2010 quando, finalmente, ho scoperto come aiutare gli altri in modo duraturo e significativo. Il segreto era *vederli e agire di conseguenza*.

Assistenza alle vittime di incidenti e impatto sulla sicurezza stradale nell'Ovest

Secondo i Centers for Disease Control, *il 30% di tutti i decessi legati a infortuni è da attribuire a lesioni cerebrali traumatiche. Più del 14% di questi sono la conseguenza diretta di incidenti automobilistici. I traumi cranici dovuti a questi incidenti rappresentano la principale causa di morte nella fascia di età compresa tra i cinque e i ventiquattro anni.*

Ecco dove fare la differenza.

Sono diventato il primo avvocato certificato in diritto sugli incidenti stradali legati ai mezzi pesanti dal National Board of Trial Advocacy in Idaho, Utah e Arizona (e uno dei primi cinquanta legali certificati in materia in tutto il Paese). Con sede a St. George, Utah, lo studio Swenson & Shelly Injury Attorneys opera attualmente nei tre Stati e in altre aree dell'Ovest con un team di sei legali.

Un articolo pubblicato di recente dalla Oxford University Press afferma: «*Ogni anno, a livello mondiale, 1,35 milioni di persone muoiono in un incidente stradale. La lesione cerebrale traumatica è una delle principali cause di morte e disabilità a seguito degli incidenti, con un numero stimato di 34 milioni di persone che ne subiscono una. Quasi il 70% di tutti i decessi dovuti a un incidente stradale implicano un trauma cranico*».

Aiutare le vittime di lesioni cerebrali traumatiche, in particolare quelle causate da incidenti con camion o veicoli commerciali di grandi dimensioni, costituisce il nostro ramo di specializzazione. Le cose possono mettersi parecchio male quando un camion da quasi quaranta tonnellate viaggia a 130 km/h e qualcosa va storto. Trascorro molto tempo a esaminare le normative stradali. Anche adesso tengo sulla scrivania un manuale che riguarda i codici di sicurezza del National Highway Safety Institute. In oltre trent'anni ho avuto parte in migliaia di cause legali e oggi rappresento persone che hanno bisogno di aiuto. Ed è una cosa che amo fare.

Ci battiamo perché le vittime ottengano un giusto risarcimento, ma ci concentriamo anche su come fare di più nell'ambito della sicurezza stradale. La gente potrebbe guardare al nostro studio e dire: «Be', arrivate dopo un brutto incidente e ve ne approfittate», ma tanti non capiscono il lavoro che facciamo anche a livello di prevenzione. Siamo attivamente coinvolti in gruppi di difesa della sicurezza, collaboriamo con il Board of General Highway Safety e svolgiamo un ruolo attivo nell'impegno legislativo a ridurre il numero e la gravità degli incidenti. Sono orgoglioso di poter dire che stiamo contribuendo a rendere le nostre strade più sicure. Cosa molto importante per me. Finalmente sto dando una risposta alla domanda che mi facevo da giovane operatore di primo soccorso: «Cos'altro potrei fare al riguardo?»

Empatia, contributo e percorso verso la realizzazione

Nella fattoria a Bountiful, Utah, in cui sono cresciuto, mio padre si alzava prima dell'alba e usciva a fare le consegne di alimentari prima che ci svegliassimo. Tornava a casa a metà pomeriggio, al momento di ultimare i lavori nella fattoria. Facevamo tutto ciò di cui la fattoria aveva bisogno. Sono sempre stato abituato a lavorare sodo, e questo mi è stato utile per tutta la vita.

L'empatia richiede tanto impegno, e spesso è più facile evitarla. Ci vuole fatica per *vedere* veramente le persone e rispondere alle loro esigenze. Bisogna impegnarsi, prepararsi e perseverare.

Ho iniziato a percepire un bisogno oltre la mia portata durante l'esperienza come operatore di primo soccorso. Allora – avevo diciannove anni – sapevo di non poter rispondere a questo bisogno finché non avessi lavorato duro per trovare con pazienza la strada verso la risposta. L'esperienza lungo il percorso mi ha aiutato a capire come costruire e crescere. Con il tempo, alimentato dall'istinto ad aiutare gli altri, ho imparato a comprendere dove potevo aggiungere il massimo valore.

La cosa complicata dell'empatia è che conta solo quanto la vostra credibilità. È facile fare affidamento su una persona credibile, perciò è importante mostrare agli altri che siete quello che dite di essere. La coerenza è fondamentale. Siate consequenziali rispetto a ciò che dite. In

questo modo aiuterete gli altri a fidarsi di voi. Perché la vostra empatia abbia valore, dovete essere credibili e degni di fiducia.

L'idea di dare un contributo ha, alla sua base, un significato profondo. Cogliamo il quadro più ampio quando leghiamo l'empatia verso gli altri al senso che quel nostro contributo ci restituisce. Il contributo che decidete di dare costituisce una componente fondamentale di una vita appagata e felice. Il legame tra contributo e significato è chiaro. Alcuni vedono un modello di soluzioni dove altri vedono il caos. È significativo, dunque, aiutare gli altri a sapere cosa fare con quel caos. Ognuno di noi possiede abilità e doni speciali che gli consentono di offrire un contributo specifico. Trovate il vostro percorso. Dopo tutto, dare è meglio che ricevere.

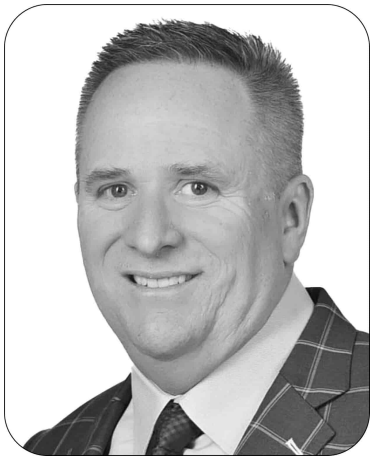
Quali che siano le circostanze, che si tratti di una tragica collisione, della perdita di una persona cara, di un divorzio, di un licenziamento o di qualsiasi altro trauma o dolore che siamo destinati a sperimentare, una nobile tendenza intrinseca alla nostra natura ci porta a chiedere: perché?… e a cercare un percorso che vada oltre il dolore, verso uno scopo o un significato più grande nella vita. È un meccanismo di coping, suppongo. Ma se scegliete di rispondere in modo sano al dolore, questo potrà servire da molla che vi spinge a rendere il mondo migliore e condurvi verso uno scopo per cui valga la pena vivere.

Dunque, cosa potete fare?

Non so quale sia la vostra risposta, ma so che inizia con gli altri.

DUE PAROLE SU KEVIN

Kevin Swenson è un avvocato specializzato in lesioni personali con oltre trent’anni di esperienza. Inizialmente rappresentava compagnie assicurative, acquisendo una conoscenza approfondita delle loro dinamiche. Ha orientato poi la sua carriera alla difesa delle vittime di infortuni, specializzandosi in incidenti stradali con mezzi pesanti e lesioni cerebrali traumatiche. Tra i primi avvocati negli USA a ottenere la certificazione in diritto sugli incidenti stradali dal National Board of Trial Advocacy, possiede una patente di guida commerciale per mezzi pesanti. È membro del Consiglio dei reggenti dell’Accademia degli avvocati specializzati in incidenti stradali.



Fa parte del Multi-Million Dollar Advocates Forum ed è membro di consigli di amministrazione nazionali e statali, impegnato in questioni legislative sui diritti dei consumatori.

Oltre all'attività professionale, Kevin sostiene enti benefici locali, concentrandosi sull'assistenza ai bambini bisognosi. È stato nel consiglio di Habitat for Humanity of Southern Utah e attualmente fa parte del consiglio della Brain Injury Alliance of Utah.

20
SENSO DI PERDITA, GRATITUDINE E COSTRUZIONE DELLA FIDUCIA

di James Singleterry

L’empatia ha un modo curioso di insinuarsi nella vita attraverso il dolore.

Intorno al 2001, il mercato del lavoro era un disastro. Ero un giovane laureato, appena sposato, che con riluttanza si accontentava di affettare carne all’Albertsons per nove dollari l’ora, lavorando quindici ore a settimana. Non doveva andare così. Come nella maggior parte delle storie simili, il mio viaggio ventennale dalla gastronomia alla gestione di una delle aziende di installazione e riparazione tetti più affermata dello Stato non ha seguito una linea retta. Ogni nuova svolta, positiva o negativa, ha portato una prospettiva più profonda e un apprezzamento per la vita e tutto ciò che ha da offrire, soprattutto da parte delle persone intorno a me.

Tra lo scoppio della bolla tecnologica e l’11 Settembre, l’economia si è fatta un giro come fosse un ragazzino delle medie in cerca di emozioni forti che schiaccia a tavoletta il pedale del pickup sgraffignato al padre senza permesso.

«Mi dispiace davvero per te, perché sei un candidato eccellente», mi ha detto un responsabile delle assunzioni per un lavoro nell’IT. «Sei giovane e stai cercando di iniziare. Devo dirtelo, ho ragazzi con dieci o quindici anni di esperienza in HP che guadagnano ottantamila dollari l’anno. Sono disposti ad accettare questo lavoro per la metà». La cosa non mi stupiva affatto: chi avrebbe assunto un ragazzino appena uscito dal college e con un’esperienza limitata, potendo pescare da un bacino di simili candidati?

Non riuscivo a trovare nessun lavoro nel mio campo anche se tutta la mia vita mi aveva «promesso» un’ottima carriera se avessi seguito le regole: andare a scuola, fare il mio lavoro, prendere buoni voti, conseguire una laurea utile in una buona università. Non ero un fallito, ma cosa fai quando vincere non sembra alla tua portata?

Regola numero 1: non mollate mai

Mesi prima

Sulla strada verso questo muro in fondo a un vicolo cieco, mi sono laureato in Informatica presso la Washington State University. Pochi mesi prima della laurea ero sul punto di smettere. Ero bravo a programmare e anche nel problem-solving, compreso il complesso lavoro di programmazione dei sistemi operativi e di codifica degli hard disk. Ma non mi piaceva. Intorno alla metà dell'ultimo anno, ho iniziato a detestare la mia situazione e la direzione che stava prendendo la mia vita.

A volte eccelliamo in cose che non ci piacciono, ed è difficile da accettare. Per me, in quel momento, la frustrazione assumeva tante forme. Odiavo il brutto edificio Sloan della facoltà di Ingegneria e Informatica. Sembrava una prigione. Lo Sloan era un edificio logoro, costruito negli anni Cinquanta, con una bruttissima illuminazione fluorescente, controsoffitti, sedie scadenti e finestre che testimoniavano un'epoca passata di anni e decenni. I cubicoli per gli studenti si trovavano in punti senza finestre. Lo Sloan rappresentava la mia vita in quel momento: angusta, monotona, deprimente. È terribile quando inizi a odiare gli edifici. Eppure, ho perseverato e alla fine ho preso la laurea. Perché bisogna portare a termine quello che si è iniziato. È così che si fa: mai mollare.

Regola n. 2: mantenete una mente aperta; potreste imparare qualcosa di importante

Il mondo era entrato nella spirale di cambiamento del nuovo millennio, e io facevo colloqui di lavoro con chiunque assumesse. Ho continuato a cercare anche dopo il trasferimento a Spokane. Ma non riuscivo a trovare lavoro. Mi sentivo completamente bloccato. Al momento poteva bastare affettare la carne al bancone della gastronomia dell'Albertsons.

«Come va?» lei mi ha chiesto con un sorriso dall'altro lato del bancone della carne.

«Non così bene.»

«In che senso?»

«Be', ecco… ho investito quattro anni della mia vita per conseguire una laurea in informatica e non ho ottenuto nulla, e tutto quello che sono riuscito a trovare è questo lavoro. Mi sento frustrato. Vorrei di più dalla vita.»

«Mio marito è alla ricerca di persone ambiziose e vuole far crescere la sua attività. Vuoi che ti fissi un colloquio?»

«Che diamine, certo!»

Entusiasta, sono tornato a casa per dirlo a mia moglie. Quella che sembrava un'opportunità entusiasmante si è rivelata una proposta di marketing multilivello. Una volta capita la solfa, ero convinto che non avrei mai fatto soldi in quel modo. Ma ho deciso di cogliere comunque l'opportunità, perché quella realtà implicava una cultura vera e propria di automiglioramento, apprendimento e crescita personale. Mi sono lasciato coinvolgere (no, non ho mai fatto soldi). Ho speso i pochi soldi che avevo in libri, audiolibri e cose di questo genere. Dale Carnegie, Og Mandino, Brian Tracy, Tony Robbins, Jim Rohn e via dicendo. Trascorrevo dalle tre alle sei ore, ogni giorno, a leggere o ascoltare. Avevo un disperato bisogno di crescere. Non avevo ciò che mi serviva e sapevo che avrei fatto meglio a trovarlo.

Il contenuto si concentrava innanzitutto sull'instaurare la fiducia in se stessi, in secondo luogo sull'empatia. La fiducia in se stessi è necessaria per interagire con gli altri con lucidità, mentre l'empatia permette di concentrarsi sui loro bisogni, piuttosto che sui propri interessi personali. L'obiettivo era approcciare le persone partendo da un desiderio genuino di aiutare, e non semplicemente «cercando di vendere».

Una prospettiva estremamente preziosa. Ho appreso un'enorme lezione di vita sull'empatia, oltre a vedermi rafforzato nei miei valori: essere uno che dona e non uno che prende. Abbiate una mente aperta; potreste imparare qualcosa di importante.

Regola n. 3: affrontate le vostre paure

A ogni modo, non guadagnavo un soldo. Ragion per cui ho mantenuto il lavoro principale. Dopo aver trovato lavoro nel settore della «fidelizzazione dei clienti» per America Online, dove il mio compito era impedire alle persone di annullare i loro abbonamenti, un recruiter mi ha contattato per

vedere se potevo essere un buon candidato per quest'azienda di fotocopiatrici. Ho pensato: «Wow, un lavoro vero!» L'azienda aveva sede a Seattle e il recruiter mi ha detto che per il colloquio dovevo comprare un abito. Pur essendo al verde, sono andato al Men's Warehouse e ho sganciato più di una settimana e mezzo di stipendio con una carta di credito per acquistare un abito da cinquecento dollari (una vera fortuna per me, all'epoca). Ma avevo un bell'aspetto e mi sentivo alla grande.

Un amico del college a Seattle mi ha lasciato dormire sul suo divano prima del colloquio. Eravamo in due a contenderci una posizione, ma abbiamo destato entrambi un'impressione così buona che alla fine hanno assunto tutti e due. L'altro candidato, John, sarebbe diventato un mio carissimo amico, nonché uno dei miei attuali soci in affari. Io e mia moglie abbiamo fatto le valigie e ci siamo trasferiti a Seattle.

John è stato assunto per lavorare nel settore medico mentre io seguivo un altro ragazzo che lavorava nella zona del centro di Bellevue. Bussavo a tutte le porte della città per chiedere se volessero acquistare una fotocopiatrice. La paura del rifiuto era terrificante, ma restare poveri era inaccettabile. Andavo su e giù per i grattacieli, cercando di schivare i vigilantes del centro commerciale che erano lì per cacciarmi. Su per due piani, giù per quattro, solo per evitare di essere scoperto. Ho fatto una capatina in tutti gli uffici che sono riuscito a scovare in città. Anche due volte. Quasi nessuno aveva bisogno di una fotocopiatrice nuova, a quanto pareva, ma io ero guarito. Adesso posso parlare di qualsiasi cosa con chiunque. Ho affrontato la mia paura del rifiuto e l'ho vinta.

Alla fine, io John siamo approdati alle Pagine Gialle, con l'incarico di vendere pubblicità sull'elenco telefonico locale. Ho fatto del mio meglio per due anni, poco prima che Google prendesse il sopravvento e prosciugasse il settore. Non era difficile da prevedere.

All'inizio della mia carriera, ho lavorato in tre diversi settori in crisi: AOL allo scoppio della bolla tecnologica, fotocopiatrici all'alba dell'era digitale e Pagine Gialle mentre Google si stava mangiando il suo mercato… Ah!

Uno dei miei clienti che acquistava pubblicità era un negozio di riparazioni di computer, settore nel quale avevo esperienza. Il proprietario mi ha convinto a lasciare Pagine Gialle per mettermi in affari con lui e aprire una filiale dell'officina riparazioni. Mi sembrava un'idea folle, ma perché no?

Regola n. 4: Quando l’opportunità bussa, rispondete

Abbiamo aperto Extreme PC and Gaming, un’officina di riparazione con postazioni di gioco «ad alta velocità». Avevamo un gruppo di computer sistemati in una stanza, tutti collegati in rete per i giochi in LAN. La nostra connessione T1 era leggendaria e migliore di quella disponibile a casa, con i suoi incredibili 1,5 MB/s. Le persone venivano a noleggiare tempo sui computer e a giocare con un’intera comunità di videogiocatori. Era un paradiso per nerd. Dopo circa un anno e mezzo, Comcast ha iniziato a distribuire Internet ad alta velocità in tutte le case, mandando a monte il business. Ecco, questo mi ha insegnato a pianificare in anticipo. Bisogna vedere dove sta andando il mercato, prima di lanciarsi. Questa opportunità mi ha insegnato ad *avere una visione*.

L’attività è morta, e tutto ciò che ci avevo investito è andato perso. Cinquantamila dollari. Un colpo devastante: ci ho rimesso ogni centesimo che avevo racimolato.

In quel momento ho pensato: «Cinquantamila dollari. È più o meno quello che ho pagato per il college. Ma, attraverso questa esperienza, sento di aver imparato tanto quanto ho imparato dal college. Quindi è stata una nuova tassa scolastica. E se li ho guadagnati una volta, posso farlo di nuovo». Di sicuro non avrei mollato.

La prospettiva è tutto. E avevo abbastanza prospettiva per sapere che non era ancora finita. Avevo 27 anni.

Quando l’attività è implosa, mi sono dato da fare per cercarne un’altra. Spulciando su Craig’s List, ho trovato un’opportunità di operare come imprenditore indipendente con «Best of Home and Garden». Volevano nuove persone che entrassero e aprissero nuovi mercati. L’azienda avrebbe ricavato i suoi introiti dalla stampa e io avrei guadagnato dalle vendite pubblicitarie.

Mi sono presentato e ho sostenuto un colloquio con il proprietario, Mike, e sua moglie: una coppia dinamica, carismatica e di successo. Ero affascinato: ecco persone che hanno fatto quello che voglio fare io. Imparerò da loro. Consideratemi dei vostri!

Regola n. 5: se volete guadagnare di più, dovete valere di più

Mike e Devonne mi hanno dato molto sostegno e incoraggiamento. E le cose sono andate bene fin da subito. «Best of Home and Garden» era una pubblicazione di fascia alta per consumatori con pubblicità di aziende locali che si rivolgevano a case di lusso. Sono tornato a contatto con il bricolage, cosa che mi ha riportato alle esperienze con mio padre in gioventù, quando la sera e i fine settimana ci dedicavamo a qualche ristrutturazione.

Non molto tempo dopo questa nuova avventura, il mercato ha visto l'ascesa di Google e del marketing digitale. L'ambiente della nostra azienda ha iniziato a deteriorarsi a causa di questo e di altri fattori. Poi, nel 2008, è scoppiata la bolla immobiliare! Mike ha venduto l'azienda prima che sentissi di aver imparato tutto ciò di cui avevo bisogno. I venti del cambiamento mi hanno portato a cogliere un'opportunità con uno dei miei clienti. LeafFilter era un'azienda in ascesa che forniva una soluzione per le grondaie intasate dalle foglie. Invitato ad aprire una filiale a Portland per LeafFilter, alla fine ho fatto il salto e ci siamo trasferiti ancora una volta. Non sapevo quanto questo mi sarebbe stato utile, anni dopo, al momento di avviare la mia azienda di costruzione e riparazione tetti, ma ero sicuramente felice di far parte di un'azienda in crescita per la prima volta nella mia vita.

Mitch Reed è diventato un mentore, per me, presso LeafFilter: mi ha insegnato un sacco di cose su pubblicità, marketing, strategia… e anche a essere ambizioso. Aveva un background come presidente di una grande agenzia pubblicitaria in Giappone, con clienti come P&G, Dell e MSFT. Questa esperienza mi ha orientato verso una mentalità più proattiva. Mitch mi ha aiutato a comprendere che dovevo apportare più valore, se volevo guadagnare di più. Aggiungere più valore non richiede sempre più ore o impegno, ma richiede sempre maggiore efficacia.

Dopo alcuni anni, LeafFilter a Portland era diventata una storia di successo di cui ero orgoglioso. Aprirmi verso un'opportunità mi ha reso più aperto alla crescita, una crescita straordinaria. Sono passato dal banco di gastronomia a ricoprire il ruolo di direttore distrettuale di una start-up multimilionaria in meno di dieci anni. Ed è stato dannatamente duro e doloroso. Sapete come si dice. Crescere è un lavoro complicato.

Ho avviato RoofSmart nel 2011 con il coaching di Mitch, per creare un servizio complementare per i clienti del business delle grondaie. E ho

assunto i migliori che potessi trovare. Perché scegliere RoofSmart? In poche parole: perché forniamo un valore migliore. Il talento dei lavoratori, la formazione, l'etica del lavoro, la maestria artigianale. Nessuno offre un'esperienza di qualità migliore per dollaro speso. E abbiamo le competenze per fare qualsiasi cosa. Persino ricostruire una casa dopo un tornado.

È stato un percorso sfrenato. Vendite annuali a otto cifre, decine di dipendenti appagati e dedicati e migliaia di clienti soddisfatti. Qual è la lezione da trarre?

Non mollate, abbiate una mente aperta, avvicinatevi agli altri con empatia e un genuino desiderio di aiutare, affrontate le vostre paure e, quando l'opportunità bussa, rispondete. E, soprattutto, offrite un'esperienza migliore al cliente.

Con il senno di poi, direi che è vero. Il dolore che proviamo può portarci all'empatia per gli altri, ma dipende dalla nostra risposta. Ho perso tutto più volte, contando anche un recente divorzio. Se c'è una cosa che ho imparato è il potere della gratitudine. Sono davvero grato, non solo per le vittorie, ma anche per le sconfitte. Senza sconfitte, la natura umana ci porta a dare per scontata la vittoria. Quindi scelgo di concentrarmi su ciò che ho e di essere grato, anche dopo una perdita dolorosa:

- I miei genitori sono ancora vivi, si amano e mi amano.
- Il mio rapporto con Dio: la Sua mano mi guida sempre.
- Ho i miei figli e vivo nella Terra dei Liberi.

Sono FORTUNATO. La gratitudine risolve tanto; è un contrasto. Acqua corrente. Un tetto. Cibo. Ce la farò. Non è mai stato un momento migliore per essere al mondo. Da giovane ero arrogante. Dio mi ha umiliato. Prego di non dimenticarlo mai. Parte della condizione umana richiede di prendere batoste. Questo mi ha reso una persona migliore.

Il mio percorso mi ha insegnato un paio di cose sulla fiducia. L'edilizia ha la reputazione di essere un settore popolato da tipi loschi e per lo più poco istruiti, criminali, evasori fiscali o altro. Un lavoro dozzinale è cosa comune tra persone troppo presuntuose per seguire le istruzioni. Molti dei miei colleghi cessano l'attività nel giro di cinque anni o meno. È un ginepraio. In questo mercato non esistono test. Nessuna licenza. La maggior

parte dei lavori non viene nemmeno ispezionata. È il far west, e un sacco di gente rimane truffata. I clienti pensano: «Questo tizio ha la licenza ed è assicurato, e costa il 20% in meno. Che affarone!» Sì, forse. Ma ottengono un lavoro di qualità inferiore, nel giro di pochi anni subiscono infiltrazioni e il tipo è bello che sparito. Funziona così più della metà del mercato.

Nella fascia alta trovate persone che pretendono maggiore qualità dalle aziende più importanti che, a loro volta, tendono a concentrarsi su una crescita massiccia a scapito di tutto il resto. La qualità viene compromessa perché assumono chiunque pur di riempire i ruoli. La formazione, il controllo di qualità aziendale e l'etica sono inesistenti: c'è solo la crescita a tutti i costi. Troverete venditori aggressivi che non esitano a spremere i clienti fino all'ultimo. In tutto questo, il team di produzione odia la cultura della vendita perché i venditori, spesso, mentono al cliente, il quale poi si lamenta con la produzione per non aver ottenuto ciò che gli era stato promesso.

Basta fare la cosa giusta: un'etica semplice, ma così rara, soprattutto in questo settore. Ci vuole molto impegno per trasmettere cosa significa davvero a un cliente. Tutti dicono di essere fantastici. Tutti dicono di essere i migliori: «Scegliete noi! Potete fidarvi!» È difficile farsi largo in mezzo a tutto questo con persone scettiche per natura. Lo scetticismo è la sfida più grande su cui misurarci. Conosco molto bene i miei concorrenti. Non fanno il nostro stesso lavoro, ma sanno vendersi bene.

Noi di RoofSmart vogliamo solo fare la cosa giusta come azienda, come dipendenti e come squadra. Tutti vengono pagati bene per fare la cosa giusta. Ho visto troppo per permettermi di ingannare qualcuno, siano essi dipendenti o clienti. E le recensioni stellari di cui possiamo fregiarci lo confermano.

La prossima volta che passate al bancone della gastronomia per prendere gli affettati o i formaggi, sorridete, stabilite un contatto visivo e chiedete: «Come va?»

Poi ascoltate. Il momento potrebbe innescare qualcosa nella vita di chi vi sta di fronte. O nella vostra.

DUE PAROLE SU JIM

Jim Singleterry proviene da una famiglia di costruttori e ha maturato fin da giovane una solida esperienza nel settore edile. Laureato in informatica, è entrato in seguito nel mondo dei tetti e delle grondaie: ha lavorato dappprima con LeafFilter®, poi nel 2011 ha fondato RoofSmart™. Munito di licenze come appaltatore generale in Washington e Oregon, ha creato anche Leafless in Seattle® nel 2012, specializzandosi nelle protezioni per grondaie. Come appaltatore indipendente, ha testato personalmente diverse soluzioni, divenendo un’autorità nel settore. Ha collaborato con aziende di rilievo come Patriot Roofing, Guardian Roofing e State Roofing. Si impegna in formazione continua e RoofSmart™ è parte di importanti associazioni settoriali come NRCA, RCAW e BBB. Nel 2020 ha venduto la sua

azienda, assicurando che la sua consulenza sia imparziale ed esclusivamente basata sulla sua vasta conoscenza del settore.

Per saperne di più, visitate www.GetRoofSmart.com.

21
PORTATE LA VOSTRA AZIENDA AL SUCCESSO CON EMPATIA E COMPRENSIONE

di Jemma Green

Insieme al mio socio, John, ho partecipato a una videochiamata Zoom con dei clienti che si trovavano in un piccolo e prospero Stato di lingua tedesca. I clienti stavano conducendo con noi un progetto pilota di scambio energetico peer-to-peer: in poche parole, volevano offrire agli utenti dotati di pannelli solari la possibilità di scambiare energia con quelli che non avevano un proprio impianto fotovoltaico. E Powerledger, l'azienda che io e John abbiamo fondato sette anni fa, fornisce il software necessario per farlo.

Era una grossa opportunità. Per due mesi (per quello che doveva essere un esperimento trimestrale), due membri del mio team avevano avuto contatti settimanali con i fornitori di energia per l'implementazione del progetto pilota che, in caso avesse dato i risultati sperati, si sarebbe tradotto in un accordo commerciale. I clienti/fornitori sapevano che avevamo esperienza nel settore e che disponevamo di un buon prodotto.

Ma quel giorno, durante la chiamata, John sentiva che qualcosa non andava. Sì, l'atmosfera era cordiale. Eppure, era come se non fossero con noi: erano distanti, i volti vuoti e inespressivi, le voci monotone. Sembravano privi di curiosità ed entusiasmo. Rispondevano alle nostre domande sul progetto, ma non c'era una vera connessione. Discutendone dopo la chiamata, è parso ovvio a entrambi che c'era un problema.

Dopo averne parlato con John, mi sono rivolta al team che lavora con i clienti, ponendo domande per vedere cosa avessimo capito di essi e del loro mercato, e la risposta – chiara ed evidente – era: ben poco.

Abbiamo contattato i clienti per porre ulteriori domande in modo da poter elaborare un rapporto sul progetto e una proposta che rispondesse al loro mercato e alle loro esigenze. Quando abbiamo iniziato ad approfondire, ci hanno informato abbastanza rapidamente, e per la prima volta, che si

trattava di una corsa a due. Tramite alcune domande più mirate, abbiamo scoperto che si trattava di un'azienda locale, una «start-up agli inizi». La cosa ci ha scoraggiati, perché non era il messaggio che ci avevano comunicato in principio. Da un lato, temevamo che potessero utilizzare la nostra esperienza e tecnologia per dare spunti al loro fornitore locale. Ma ci siamo anche resi conto di non aver sfruttato le otto settimane precedenti per arrivare là dove avremmo dovuto trovarci in quella fase, per essere in gara, non solo per quanto riguardava l'implementazione del software, ma in termini di comprensione del loro contesto e dei loro piani, in modo da poter essere percepiti come partner. Mentre venivano gestiti gli aspetti operativi del progetto, avevamo tralasciato di ottenere una comprensione più approfondita della loro strategia, del loro mercato e delle tendenze normative. Ci siamo resi conto che avevamo favorito un loro rifiuto nei nostri confronti.

Per le quattro settimane successive, ci siamo affannati per comprendere i nostri clienti e per stilare un ottimo rapporto del progetto accompagnato da una proposta che dimostrasse come comprendessimo le loro esigenze. Era un rapporto solido, ma avrebbe potuto essere certamente migliore. Non sono cose che si possono fare in fretta; tempestare un cliente di domande per stendere un rapporto decente in tempi brevi non aiuta a instaurare un rapporto di fiducia, oltre a tralasciare inevitabilmente alcuni punti non trascurabili. Alla fine, il contratto ci è sfuggito.

Pur comprendendo che per loro fosse più logico lavorare con un'azienda locale di lingua tedesca, quando hanno deciso di interrompere il rapporto con noi per puntare sull'altra azienda, abbiamo dedotto che ci mancavano due degli aspetti cruciali della leadership: comprensione ed empatia. Abbiamo capito perché i clienti dicessero cose del tipo: «Non riteniamo che comprendiate abbastanza bene la nostra attività» o «Vi ci vorrà troppo tempo per passare dalla vostra esperienza in Australia alla nostra realtà» o ancora «Ci sentiamo più a nostro agio nel trattare con un fornitore locale».

È stata un'esperienza illuminante, perché ci ha permesso di capire quale impatto abbia l'incapacità di costruire una maggiore comprensione e di mettere alla prova le nostre ipotesi riguardo a ciò che supponevamo di aver capito. C'è stata una mancanza di esperienza imprenditoriale nel gestire la situazione, e troppa fiducia in ciò che i clienti dicevano, piuttosto che in ciò che facevano. Il tentativo tardivo di rimediare per essere in grado di

competere alla pari con il concorrente e redigere un rapporto completo ha messo in luce il potere della lungimiranza e della costruzione dei rapporti: una lezione impressa nel nostro percorso come testimonianza del ruolo indispensabile dell'empatia e della comprensione nel creare relazioni di grande impatto con i clienti.

Che cos'è l'empatia?

- Che cosa intendiamo per empatia?
- Le persone confondono l'empatia con la debolezza?
- Dove si manifesta nel mondo del business?

L'*empatia*, secondo il dizionario, è «la capacità di comprendere e condividere i sentimenti di un altro». La *comprensione* è invece «consapevolezza simpatetica». L'empatia è un aspetto fondamentale dell'interazione umana e svolge un ruolo cruciale nella costruzione delle connessioni, nell'incoraggiare la comprensione e offrire sostegno.

Spesso la gente interpreta l'empatia come un segno di debolezza o di disponibilità a cedere senza mantenere saldi i propri principi. Tuttavia, questa interpretazione non coglie la vera essenza dell'empatia e il suo impatto potenziale in diverse situazioni. *L'empatia non implica accordo o resa*. Riguarda piuttosto la verifica delle proprie supposizioni. Implica la corretta comprensione di cosa realmente succede e di ciò che è di fondamentale importanza per gli altri. L'empatia consente di cogliere le motivazioni e le preoccupazioni profonde degli interlocutori – dei clienti –, portando a un livello di comprensione più profondo e a una comunicazione più efficace per capire come si può avere successo aiutando loro ad avere successo.

Comprendere l'India

L'India ha obiettivi ambiziosi riguardo alle energie rinnovabili, ponendosi l'intento di raggiungere i 500 gigawatt entro il 2030: un'energia sufficiente ad alimentare milioni e milioni di case. E benché stia raggiungendo gli obiettivi su larga scala in materia di energie rinnovabili, è in ritardo nella

diffusione delle stesse su piccola scala. Lo scopo è evitare i molteplici problemi del modello di tariffa incentivata utilizzato in altre parti del mondo, modello che fa aumentare i costi dell'elettricità e li trasferisce sui clienti. L'India desidera l'energia rinnovabile, ma senza il fardello dei costi. Vuole che tutte le parti interessate ne traggano beneficio.

Apprezzando queste dinamiche, abbiamo constatato che una soluzione basata sul mercato ha un senso. Anche i regolatori governativi vedono in Powerledger una soluzione al loro obiettivo di far crescere le energie rinnovabili senza aumentare i prezzi.

Con gli attuali sistemi a tariffazione incentivata presenti in tutto il mondo, i proprietari di case dotate di pannelli solari rivendono l'energia elettrica in eccesso al proprio fornitore di energia a un prezzo fisso, che in genere è sovvenzionato. Questo fa salire i prezzi dell'elettricità e incoraggia l'installazione di energia rinnovabile indipendentemente dal fatto che ce ne sia bisogno nella rete, la quale viene anzi messa sotto stress, rendendo più costosa la manutenzione. Al contrario, con i mercati energetici locali, abitazioni e imprese possono scambiare tra loro l'energia di riserva, che provenga dall'impianto fotovoltaico o dalla batteria. Ciò avviene tramite un segnale di prezzo dinamico basato sulla quantità di energia necessaria in una certa parte della rete; con questo sistema si incoraggia l'inserimento delle energie rinnovabili nel sistema in modo più efficiente.

La blockchain può essere utilizzata come traccia di controllo e, man mano che il mercato evolve, per regolare gli scambi tra chi compra e chi vende, utilizzando valuta digitale. È un modello energetico sostenibile in cui ogni casa o azienda produce elettricità e ogni casa vende anche elettricità. Ogni casa o azienda è consumatore e al tempo stesso produttore: un prosumer. Ciò fornisce una fonte di entrate individuali. Consente inoltre ai prosumer di disporre di una fonte di energia affidabile ed economica nelle giornate nuvolose.

Il sofisticato software della nostra azienda offre un approccio molto più articolato alla determinazione dei prezzi rispetto alle tariffe feed-in esistenti per l'energia rinnovabile, sia che si tratti di prezzi preferenziali basati sui desideri del venditore e dell'acquirente, sia, meglio ancora, di prezzi dinamici che riflettono l'offerta, la domanda e le situazioni della rete locale in tempo reale. La determinazione dinamica dei prezzi è l'approccio utilizzato dai mercati azionari di tutto il mondo e prevede un prezzo di offerta, un prezzo di vendita e un processo di abbinamento tra i due.

Finora abbiamo intrapreso quattro progetti in India, e altri due sono in procinto di iniziare. Tuttavia, il fatto di essere considerati fornitori di soluzioni per i nostri clienti indiani non deriva semplicemente dall'aver detto: «Ehi, comprate il nostro software!» Nelle nostre conversazioni con i clienti abbiamo dovuto andare in profondità per capire le persone, le loro priorità, cos'è possibile realizzare e qual è il modo migliore per farlo. Questa consapevolezza non ci è stata servita su un piatto d'argento. In questi progetti, abbiamo dimostrato di comprendere le strategie dei nostri clienti, il mercato in cui operano e la regolamentazione attuale ed emergente. È tutto adattato al contesto indiano.

In India abbiamo collaborato con dei pionieri e portato avanti il nostro lavoro in un modo aderente al concetto di cambiamento di paradigma descritto nel libro di Thomas Kuhn *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, dove il cambiamento inizia ai margini di un sistema per farsi gradualmente strada verso il centro. Affinché ciò accada, dobbiamo comprendere a fondo ed empatizzare con le esigenze dei clienti, oltre che convincere le persone a adottare quegli approcci di mercato che includono l'utilizzo del software, sperimentando e servendoci dei risultati per crescere.

Ciò che è importante per i nostri clienti è spesso importante per i loro

Dopo ogni nostra presentazione, ci piace considerare due aspetti: quando le cose non sono andate bene, cosa abbiamo imparato? E quando tutto è andato bene, cosa abbiamo fatto? Questi due esempi ci hanno dato l'opportunità di fare entrambe le cose, e ciò che abbiamo imparato è quanto sia importante, per avere successo, comprendere i nostri clienti.

Per comprendere davvero i nostri clienti, dobbiamo conoscere tre cose:

1. Qual è la loro priorità strategica al momento?
2. Qual è lo stato del loro mercato?
3. Qual è la situazione con le loro normative?

Quanto più superficiale è la vostra comprensione di questi tre elementi, tanto meno sofisticata sarà la vostra presentazione. Più è profonda la comprensione, più chiara sarà la visione di cos'è importante per il cliente e di cosa potreste offrire per rispondere a questo bisogno.

Quando infine ci siamo resi conto dell'importanza di un approccio centrato sul cliente, abbiamo riscontrato maggiori progressi e successi. Questo ci ha permesso di distribuire il prodotto Powerledger in oltre una dozzina di Paesi, tra cui Spagna, Austria, Francia, Thailandia, Stati Uniti e India.

Ecco una delle nostre storie di successo.

- In Francia abbiamo sviluppato congiuntamente un prodotto per i clienti di un fornitore di energia chiamato Choose Your Mix, che consente ai clienti del fornitore di selezionare una certa quantità di energia da particolari progetti di energie rinnovabili. Per esempio, possono scegliere il 10% di energia solare da un impianto solare e il 15% di energia eolica da un'altra centrale, fino a un totale del 70%. La nostra piattaforma misura la quantità di energia generata da ciascuna risorsa rispetto al consumo energetico del cliente, abbina i dati e li registra sulla blockchain.

Per un certo tipo di consumatori attenti all'ambiente si è assistito a un reale desiderio di essere «dalla parte giusta della storia energetica» e di alimentare le proprie case in maniera sostenibile.

Questo, grazie alla blockchain, permette loro di farlo con la certezza che non vi siano in atto forme di *greenwashing* (un aspetto via via più importante, in questa società sempre più cinica).

- Nella UE i regolatori sono ansiosi di esplorare il cambiamento, con l'intento di raggiungere gli obiettivi di riduzione del carbonio e liberarsi dal gas soggetto a embargo.
- In Austria abbiamo sviluppato un prodotto tarato sulle comunità energetiche per un grande fornitore di energia che consente agli agricoltori di scambiare tra loro la propria energia rinnovabile. Un'azienda agricola potrebbe avere molto terreno libero, installare pannelli solari e vendere energia ad altri agricoltori. Per il fornitore di energia questo diventa un modo per instaurare un rapporto più solido e duraturo con i clienti.

In tutto ciò leggo una tendenza della nuova generazione di fornitori di energia elettrica. Stanno facendo progressi nel comprendere i clienti in maniera più profonda di quanto venisse richiesto loro in precedenza,

quando si limitavano a vendere elettricità. In questo nuovo mondo elettrico, tuttavia, non si tratta solo di vendere pannelli solari, batterie o caricabatterie per veicoli elettrici, oltre all'elettricità.

Il prodotto offerto dal fornitore di energia potrebbe consentire di utilizzare queste batterie per il trading peer-to-peer o per fornire servizi alla rete, riducendo così di anni il periodo di ammortamento delle batterie stesse?

In questo mondo, il consumatore di energia elettrica diventa sempre più responsabile, di fatto, dei mercati di bilanciamento che fanno funzionare una rete: risposta in frequenza, riserva, potenza reattiva e ripristino del sistema. In altre parole, il prosumer viene coinvolto negli strumenti finanziari dietro la rete. Proprio come l'avvento dello smartphone ha significato più di una semplice fotocamera su un telefono e ha aperto l'era dei social media, così possiamo aspettarci una miriade di nuovi servizi in grado di risolvere vecchi problemi.

Alcuni commentatori vedono un mercato agile evolversi e diventare più sofisticato, tanto da offrire nuove funzionalità significative: non solo scambi peer-to-peer di elettricità in tempo reale, ma anche prenotazione anticipata di slot elettrici con costi che dipendono da quanto tempo prima si prenota, in modo molto più simile a quanto avviene per l'acquisto di un biglietto aereo.

In un futuro della rete fatto di prenotazioni, aste e riprenotazioni di slot con clausole penali e offerte di bonus, per gestire questo mercato servirà una blockchain di terza generazione ad alto volume in tempo reale.

Benché sia possibile concepire un futuro del genere con i database convenzionali, l'aumento del volume di tali dati, la sensibilità dei dati stessi e l'esposizione alle frodi, insieme ai requisiti di revisione contabile affidata a qualche agenzia centrale che deve essere pagata, suggeriscono che un sistema blockchain potrebbe essere una soluzione più soddisfacente a lungo termine.

Il fornitore di energia del futuro, esplorando il campo dell'innovazione di prodotto, si domanda: «Come posso, in quanto rivenditore, guardare oltre i compartimenti stagni esistenti, trovare partner catalizzatori e stimolare la creatività organizzativa per dare al cliente ciò che chiede? Quali nuove tariffe e servizi posso offrire?» Per questa nuova generazione di fornitori, la tecnologia di Powerledger può rivelarsi un valido sostegno nell'innovazione.

Se come imprenditori desiderate fare qualcosa di diverso, o addirittura di rivoluzionario, allora dovete avere una comprensione del cliente superiore alla media, e non solo a livello superficiale. Dovete verificare ciò che viene detto per assicurarvi di non aver perso nulla.

Pur implicando spesso il soddisfacimento di desideri attuali, l'empatia e la comprensione potrebbero raggiungere un livello ulteriore arrivando a immaginare bisogni di cui i clienti stessi potrebbero non essere consapevoli. Come dimostrato dalla prospettiva acuta di Henry Ford, l'innovazione nasce dal riconoscere che i clienti potrebbero esprimere il desiderio di avere un cavallo più veloce. Tuttavia, la vera innovazione è emersa nell'ideazione e nella realizzazione della Model T, una soluzione rivoluzionaria capace di rispondere ai bisogni di base in un modo che i clienti in questione non avevano certo previsto.

Questo è il next level su cui speriamo di lavorare anche noi.

DUE PAROLE SU JEMMA

Jemma, dopo la laurea in finanza in Australia, ha iniziato la sua carriera presso J.P. Morgan a Londra, concentrandosi sulla sostenibilità nei mercati finanziari. Il suo lavoro consisteva nel valutare l'impatto ambientale dei clienti, mantenendo al contempo la redditività. In seguito ha conseguito un dottorato di ricerca sulla disruption del mercato elettrico presso la Curtin University in Australia e ha cofondato Powerledger, una startup che utilizza la tecnologia blockchain per il tracciamento dell'energia e soluzioni di trading per servizi pubblici e grandi aziende, collaborando con importanti clienti come Tata Power, Shell e fornitori energetici europei. Collaboratrice di «Forbes» su temi di energia e blockchain, partecipa regolarmente a conferenze del settore. Il suo dottorato si è concentrato

sull’energia solare condivisa in un ecovillaggio, anticipando i concetti di condivisione energetica peer-to-peer. Attualmente vive a Zug, in Svizzera, con il marito, i tre figli e il loro cane Dexter.

22
«VAI PER LA TUA STRADA»

di Jenny Mahlum

«Non so perché sono qui. Non può aiutarmi.

Siamo al trentesimo piano del Chanin Building all'angolo tra la Quarantaduesima e Lexington a Manhattan. Il mio cliente, chiamiamolo Lukas, aveva visto un'altra terapeuta nello stesso studio, prima che lo indirizzassero a me. Io ero la sua seconda terapeuta, ma lui era il mio primo cliente. Poiché la condivisione delle storie in terapia è quasi esclusivamente unidirezionale, lui non lo sapeva. Chiudo il taccuino, ritraggo la punta della penna e li metto entrambi da parte.

«Ha un senso.»

Lukas mi guarda. «Davvero?»

«Sì. Immagino sia frustrante, una completa delusione, vedersi seduto qui con me. Ci vuole tempo per costruire un rapporto di fiducia, e non l'abbiamo ancora. Questa è la stessa stanza in cui vedeva la sua ex terapeuta, giusto?»

Annuisce.

«E ora è seduto qui con una che non la conosce. In una stanza in cui si sentiva compreso.»

Un rapido cenno del capo. «Non è l'ideale. E il lavoro è un delirio, senza offesa. Ho circa cinquanta e-mail in arretrato e sto ignorando tre messaggi del mio direttore finanziario.»

Le spalle serrate e gli schemi frenetici di linguaggio tradiscono tutto lo stress.

«Sembra che lei stia affrontando richieste contrastanti di attenzione sul lavoro e che si senta costantemente a corto di tempo. È esatto?»

Lukas emette un mezzo sospiro e un mezzo gemito, evitando il contatto visivo. «Non ho bisogno che lei mi dica che sono stressato. È esattamente quello che le ho appena detto. È assolutamente inutile.» Appoggia gli avambracci sulle cosce, abbassa la testa.

Un po’ di risposte mi sfrecciano nella mente con la velocità con cui qualcuno, durante un viaggio in auto, passa da una canzone all’altra, alla ricerca della canzone giusta. Mi chino in avanti sulla sedia per segnalare che non andrò da nessuna parte. Lui si appoggia allo schienale.

«Sono davvero felice che me lo abbia detto. Ha ragione.»

Inarca le sopracciglia.

«Ho ripetuto a pappagallo quello che ha condiviso e capisco che possa sembrare inutile. Ma la sua risposta mi è di grande incoraggiamento. Perché mi dice che le interessa fare progressi nella terapia e che non si fa problemi a dirmi come si sente davvero. Perciò so che può funzionare.» Così dicendo, indico entrambi con un cenno.

Lui solleva il mento di qualche centimetro, come per dire: «Allora vediamo, no?»

Ricambio il sorriso, attenta a non svelare troppo la mia felicità. «Dunque, come ci si sente dopo averlo detto chiaro e tondo… Che non sa perché è qui…?»

Nel corso degli anni ho imparato che praticare la terapia è spesso più un’arte che una scienza, che è più una questione di scelte «estemporanee» in base alle inclinazioni del cliente, per cercare di sondare quegli spazi che sperava, o non sperava, di evitare. Usando empatia e comprensione, rispondo con compassione e identifico le narrazioni venate di discorsi interiori negativi pronte a essere riscritte. In questo saggio alzerò il sipario sul processo terapeutico utilizzando una struttura narrativa in tre atti.

Radicato nella terapia narrativa e cognitivo-comportamentale, questo sguardo dietro le quinte sfiora solo in superficie le modalità che utilizzo come terapeuta e coglie appena una frazione delle complessità del processo. Non esistono due terapeuti, due clienti o due sessioni uguali. Nonostante questa diversità, nelle sessioni e nei clienti emergono alcuni temi comuni. Mentre ci prepariamo ad alzare il sipario, propongo un tema come ouverture: empatia, comprensione e compassione creano spazio per un futuro più resiliente e gioioso.

Atto I: L’inizio – Empatia

L’empatia è il processo di sospensione dei pregiudizi che permette di sperimentare le emozioni e le prospettive dell’altro, creando spazio per una

comprensione condivisa. Condurre una terapia è come essere la Riccioli d'Oro dell'empatia. Poca empatia, e il vostro cliente non si sentirà capito. Troppa, e potreste identificarvi eccessivamente con lui, o esaurirvi. Serve «il giusto».

Per 45-60 minuti ho il privilegio e la responsabilità di accedere al mondo interiore di un cliente con la «giusta» quantità di empatia. Se non fossi stata in grado di accedere a questa risorsa con Lukas, mi sarei messa sulla difensiva di fronte alla sua impazienza e al suo atteggiamento di rifiuto. Se non fossi stata capace di accedervi per me stessa, le mie risposte sarebbero state offuscate dalle mie insicurezze. L'empatia agisce come un boomerang. Mostro empatia al cliente (lancio!) e poi a me stessa (presa!).

L'autrice Eudora Welty ha distinto tra ascoltare una storia e ascoltare *in cerca di* una storia. Come terapeuta, il mio lavoro è creare un ambiente di supporto in cui i clienti possano esprimere liberamente i propri pensieri e sentimenti in modo che io possa ascoltare in cerca delle loro storie. Per i clienti, quella della terapia è una porta girevole. Sono invitati a portare nella stanza qualsiasi esperienza della propria vita e a uscirne con nuove abilità. I terapeuti, tuttavia, mantengono la propria vita privata e tengono nascosto ciò che viene condiviso. Come terapeuta, è mia responsabilità prendermi cura dei miei clienti e di me stessa. È imperativo restituire a me stessa l'empatia (come un boomerang) così da poter mantenere il «giusto» equilibrio nella stanza.

Atto II: Intermezzo – Compassione

Comprensione. Empatia. Compassione. Le sottili differenze tra queste parole, spesso usate come sinonimi, diventano significative nel processo terapeutico. Abbiamo detto che l'empatia crea spazio per la comprensione condivisa. Aggiungendo l'altruismo, avrete la compassione. L'empatia e la compassione scaturiscono dal medesimo desiderio di comprendere gli altri, ma la compassione include un desiderio attivo di aiutare. Per essere chiari, la compassione non può esistere senza l'empatia: altrimenti sarebbe pietà.

Il «giusto» equilibrio si verifica quando i terapeuti mantengono una distanza emotiva che consente loro di ragionare sulle opzioni migliori di intervento. La compassione consente ai terapeuti di andare oltre le proprie

emozioni e rispondere con gentilezza e professionalità, piuttosto che d'impulso.

Quando rivolgiamo l'empatia e la comprensione verso noi stessi diventa autocompassione. Processo psicologico strettamente correlato, l'autocompassione consiste nell'offrire a se stessi gentilezza quando sorgono sentimenti di insicurezza o inadeguatezza. La ricerca dimostra che praticare l'autocompassione riduce il burnout tra i terapeuti. Tuttavia, trasformare l'empatia in un boomerang e praticare due forme di compassione può risultare estenuante, e molti terapeuti trovano supporto presso i colleghi.

Non ho mai conosciuto un terapeuta che non abbia provato la terapia su se stesso. È praticamente un requisito della professione. Io non faccio eccezione. Come cliente in terapia, una delle abilità che ho cercato di sviluppare è come praticare l'autocompassione. L'empatia mi è sempre venuta naturale. L'autocompassione, no. Ciò era dovuto, in parte, alla mia educazione religiosa e alle aspettative che avevo interiorizzato riguardo al genere e al valore personale, aspettative che creavano ostacoli alla ricerca della mia voce autocompassionevole.

Sono cresciuta in seno alla Chiesa di Gesù Cristo dei Santi degli Ultimi Giorni, più comunemente conosciuta come Chiesa LDS o Mormone. Nella fede mormone, le promesse eterne si basano sul rigoroso rispetto delle regole durante la vita terrena. Quelle riguardanti il caffè (bisogna astenersi), il sesso (deve essere postmatrimoniale ed eterosessuale) e l'abbigliamento (dev'essere modesto) sono solo alcune delle pietre terrene che lastricano la strada verso il paradiso. Mentre sono su questa terra, i membri della Chiesa partecipano a «colloqui di dignità» per valutare la loro osservanza delle regole e la loro testimonianza religiosa. Coloro che sono ritenuti degni vengono invitati a intervenire appieno nei rituali della religione; quelli ritenuti indegni, no. Avere autostima non è sufficiente per entrare in un tempio mormone. Posso confermarlo personalmente, dato che non ho mai partecipato ai matrimoni dei miei famigliari nel tempio LDS perché non mi è stato consentito l'accesso.

Oltre a dover sciogliere la convinzione interiorizzata che il mio valore fosse qualcosa da dimostrare ripetutamente, ho dovuto superare ciò che avevo imparato sulle donne. Nella fede mormone, come insegna *La famiglia: un proclama al mondo*, i ragazzi devono diventare padri che «presiedono alle loro famiglie» e le ragazze devono diventare madri

«responsabili della crescita dei loro figli». La discrepanza di genere si riflette in tutta la Chiesa mormone. I parrocchiani sono «chiamati da Dio» a servire nella congregazione locale. Le donne sono chiamate a ricoprire posizioni che implicano il sostegno ai bambini o ad altre donne. Gli uomini, invece, sono chiamati a servire tutti. Le donne sono invitate sul pulpito per tenere «discorsi», ma non per fare da guida. Nell'ambito della Chiesa il mio percorso sembrava delineato. Era lastricato di conquiste coniugali e materne. Per le donne, fare carriera era facoltativo e addirittura scoraggiato dai leader della Chiesa. Eravamo piuttosto spronate a sostenere la carriera del nostro futuro marito e a rispondere ai bisogni dei nostri futuri figli.

Questi messaggi, tuttavia, erano in diretto contrasto con la guida che io e mia sorella abbiamo ricevuto dai nostri genitori. A casa ci è stato insegnato a fare sempre del nostro meglio. A cercare la conoscenza e perseguire l'istruzione a beneficio dell'apprendimento, per crescere come persone e migliorare il mondo. A trovare una carriera che non solo pagasse le bollette, ma che fosse in linea con le nostre attitudini e alimentasse le nostre passioni. A essere gentili con tutti, soprattutto con chi era diverso da noi. Con mia sorella – che come me ha abbandonato la religione da adolescente – scherzo spesso sul fatto che non siamo state cresciute per essere mormoni, per così dire. Sì, andavamo in chiesa la domenica, ma il mormonismo non ci seguiva fino a casa. Non come cultura, almeno.

Le domande non facevano che lievitare, mentre cercavo di decifrare questi messaggi contrastanti e altre incongruenze. Lontano dall'omogeneità della Utah Valley, a dieci anni ho incontrato nuovi amici quando ci siamo trasferiti nell'area metropolitana di Seattle. Amici altrettanto sinceri nelle proprie convinzioni quanto i membri della fede mormone lo erano nelle loro. Il concetto dottrinale della Chiesa mormone come unica «vera» religione ha iniziato ben presto a sembrarmi fragile e ingiusto. Durante l'adolescenza dubbi e domande non hanno fatto altro che intensificarsi. Se non mi sentivo più parte del mormonismo, allora dov'ero? Mentre dentro di me faticavo a trovare un'identità, sono diventata una confidente per molti dei miei amici, forse perché sentivano che non li avrei giudicati. Avevano ragione a metà. Non giudicavo loro, ma me stessa. Mi negavo la compassione che mostravo loro.

Con il progredire dell'adolescenza, mi sono resa conto di non appartenere alla comunità religiosa della Chiesa. Faticavo a inquadrarmi come «ex mormone», soprattutto perché la maggior parte dei miei parenti

stretti e allargati erano (e sono tuttora) membri attivi della Chiesa LDS. Mi sentivo continuamente rimproverare per ciò che avevo scelto di lasciarmi alle spalle. Dovevo trovare un modo per continuare a osservare la religione (per via della *loro* decisione di rimanervi legati) senza parteciparvi (per via della *mia* decisione di distaccarmene), ma non sapevo come fare.

Ho conservato molti canti religiosi nella mia biblioteca musicale anche dopo aver lasciato la Chiesa. Cantare gli inni era sempre stata la cosa che mi piaceva di più. Stavo ascoltando *Come, Come, Ye Saints* quando ho sentito la frase: «Non temere fatica né lavoro ma, con gioia, vai per la tua strada». L'avevo ascoltato molte volte, quel canto, ma senza mai prestare molta attenzione al testo. «Ma, con gioia, vai per la tua strada» riassumeva l'essenza poetica di come volevo vivere. Ho capito che non dovevo lasciarmi per forza alle spalle ogni parte del mormonismo. Potevo definire cosa significasse per me essere «ex mormone».

Ho lavorato con il mio terapeuta per inquadrare la mia storia e me stessa con compassione. Ho iniziato a sostituire i giudizi del tipo «Come ho potuto…» con un dialogo interno in stile: «Non ha forse senso che io…». Ho iniziato a identificare ciò che la Chiesa mi aveva insegnato, invece di concentrarmi su ciò che mi aveva tolto. La storia di come ho lasciato il mormonismo è anche la storia di come ho trovato accesso all'autocompassione e all'autostima. Di come ho imparato che è normale commettere errori. Di come ho appreso nuovi livelli di comunicazione all'interno del mio sistema famigliare. Di come ho scoperto il valore della curiosità e ho affinato la mia capacità di porre domande. Di come ho accelerato il mio percorso verso il femminismo e l'attivismo. Di come ho capito, per citare Parker Palmer, che «la più alta forma di amore consente l'intimità senza annullare le differenze».

Nel processo di uscita da una religione molto esigente, l'autocompassione è emersa come la pietra angolare ed è diventata il fondamento della mia efficacia come terapeuta. Accedere all'autocompassione mi ha permesso di riconoscere le mie imperfezioni senza lasciarmi travolgere dall'autocritica o dai giudizi, cosa che mi ha consentito di creare relazioni terapeutiche basate su un apprezzamento dell'umanità condivisa, piuttosto che su un'aspettativa unilaterale di perfezione – un'aspettativa in cui al cliente era permesso di essere disordinato ma io potevo avere soltanto torto o ragione.

Al di là dell'affinamento empatico verso tutti quei clienti alle prese con messaggi o aspettative contrastanti, questo processo di navigazione mi ha consentito una maggiore efficacia nel guidare i clienti alla scoperta delle loro voci autocompassionevoli.

Atto III: Finale – Resilienza

Le mie storie mi hanno plasmato. E io ho lavorato per dar loro forma. Come scrive Eleanor Brown: «Ci sono momenti nella nostra vita in cui dobbiamo renderci conto del fatto che il nostro passato è esattamente quello che è, e non possiamo cambiarlo. Ma possiamo cambiare la storia che ci raccontiamo al riguardo e, così facendo, possiamo cambiare il futuro». Abbiamo il potere di scegliere il modo in cui inquadrare le nostre storie. Il modo in cui le raccontiamo o le riproponiamo può essere una forma di resilienza. Sarà una storia di fallimento o di apprendimento? Di come il passato vi abbia ingabbiati o di come abbiate forzato la serratura?

Secondo Paul Bloom, docente di psicologia, «praticare la compassione presenta l'ulteriore vantaggio di renderci più resilienti». Scegliere una narrazione potenziante significa guardare alle proprie esperienze con compassione e una mentalità di crescita. È un'opportunità per praticare la compassione verso voi stessi e gli altri. Questo, a sua volta, favorisce la resilienza. E la resilienza porta a un maggiore successo, non solo nelle sfide personali ma anche negli ambienti di lavoro.

Io e Lukas ci siamo incontrati ogni settimana per quasi un anno. Insieme abbiamo lavorato per risolvere la sua smania di approvazione esterna e la convinzione che la ricchezza fosse la sua unica eredità e la sua unica via d'accesso all'amore. Pian piano, Lukas ha identificato i suoi interessi non legati al lavoro e ha iniziato a condividerli con gli altri. Poco alla volta ha anche rimodellato il suo rapporto con il tempo. Invece che sentirsi come se inseguisse freneticamente il tempo senza mai afferrarlo, ha capito come accumularlo accettando con gratitudine ogni nuova aggiunta. Alleviare questa pressione gli ha permesso di smettere di considerare le persone incompetenti o i progetti falliti come «perdite di tempo». Ha iniziato a vederli come «strutture di allenamento» e opportunità per praticare la gentilezza. Di conseguenza, ha esteso la sua resilienza e la sua capacità di gestire i fattori di stress, e tutto questo, guarda caso, ha significato più

tempo per il divertimento, gli amici, la famiglia e lo sport. Al pari di Lukas anch'io ho sperimentato i benefici della terapia e il lavoro che si può realizzare.

La maggior parte dei libri di automiglioramento non pone l'accento sulla complessità delle tecniche che influiscono sul comportamento umano. Usare l'empatia, abbracciare la compassione e l'autocompassione nonché crescere nella resilienza non costituiscono una formula infallibile. Non sono un inno intorno a cui stringersi o uno slogan per una maglietta. Vorrei che fosse così facile. Ma esiste una professione che ci impedisce di risolvere tutto da soli. La terapia può fornire uno spazio e un supporto per identificare e mettere in pratica le competenze necessarie per rendere possibili la crescita e il cambiamento, e l'empatia rende possibile la terapia. Il filo conduttore tra comprensione condivisa, compassione e resilienza è l'empatia. È il denominatore comune. La terapia funziona meglio con il «giusto» equilibrio di empatia, ma non funziona affatto senza di essa.

Scegliere una narrativa basata sui punti di forza, compassionevole e positiva implica affrontare le cose a viso aperto e decidere come rimodellare le esperienze per creare una storia più responsabilizzante e stimolante. Non è un esercizio di autoinganno. Non è frutto di una mentalità di positività tossica. In una narrazione empatica e potenziante c'è lo spazio per assumersi la responsabilità e praticare l'autocompassione. Per il dolore e la crescita.

Potete decidere come e cosa condividere con voi stessi e con gli altri. Non dovete lasciare che le esperienze vi trattengano. Ci sono strumenti per sbloccare la porta. La terapia è uno di questi strumenti. Attraverso la terapia potete accedere alla penna con cui riscrivere la vostra storia e, quando accadono nuovi eventi, con empatia e gioia, potete scegliere di seguire la vostra strada.

Potete scegliere ciò che vi definisce. Potete andare per la vostra strada. Noi tutti possiamo farlo.

DUE PAROLE SU JENNY

Jenny Mahlum è una terapeuta e amministratrice universitaria pluripremiata, con una formazione accademica d'eccellenza: laurea magistrale in Servizio sociale clinico alla New York University, magistrale in Sviluppo umano e psicologia a Harvard e triennale in Sviluppo umano alla Northwestern University.

Psicoterapeuta specializzata in terapia individuale e di coppia, utilizza diversi approcci terapeutici: dalla terapia psicodinamica a quella cognitivo-comportamentale, dalla terapia focalizzata sulle emozioni al metodo Gottman.

Al California Institute of Technology ha creato il primo gruppo studentesco incentrato sul benessere e l'ufficio per il supporto a chi è stato vittima di violenze e la prevenzione di

comportamenti sessuali illeciti. Alla NYU il suo team ha ricevuto l'Award of Excellence dei Communicator Awards. All'Art Institute di Chicago ha implementato il primo sistema di valutazione per programmi adolescenziali e lanciato i social media del museo.

Poetessa e saggista pluripremiata, Jenny vive a New York con la sua gatta Cosette.

Per saperne di più, visitate jennymahlum.com.

23
«TENETEVI SEMPRE PRONTI!»

di Brandon Voss

Questo saggio potrebbe aver bisogno di un’etichetta di avvertimento, perché sto per condividere alcune idee che potrebbero causarvi frustrazione, se non addirittura rabbia. Intendo parlare di certi comportamenti che vedo spesso nelle sale riunioni, ovvero della tendenza a mettersi in mostra piuttosto che a occuparsi dei dipendenti. Spiegherò perché dobbiamo smettere di cercare di convincere gli altri che abbiamo il piano migliore. E perché, se avete comprato questo libro, è molto probabile che pensiate che il vostro successo sia dovuto all’impegno e all’ingegnosità, ma avreste ragione solo a metà. Sono pronto a scuotervi un po’, se questo vi indurrà a prendere a cuore ciò che sto per condividere. Usando questi spunti, molti dei quali ruotano intorno all’empatia, svilupperete una nuova strategia di negoziazione e scoprirete che la comunicazione rappresenta sia il problema sia la soluzione a tutte le interazioni umane. Tenetevi pronti.

Comincerò con una domanda: quanto tempo avete dedicato alla preparazione della vostra ultima negoziazione? Non sto parlando di eventi su larga scala, come una fusione aziendale o l’ultima volta che avete acquistato una casa. Mi riferisco all’ultima volta che vi siete impegnati con qualcuno, sperando in un esito particolare. Con un dipendente, il vostro manager o, cavolo, anche un figlio adolescente. Avete trascorso gli ultimi dieci anni a prepararvi mentalmente per affrontare quella conversazione? Avete immaginato sei modi diversi per avviare la discussione e valutato le implicazioni delle differenti direzioni? Eravate pronto?

Risponderò io per voi. No, non lo eravate. Immagino che il vostro approccio suonasse più del tipo: *improvviserò*. Cosa stiamo facendo a noi stessi pensando che arrivare impreparati sia la migliore strategia da adottare, quando l’obiettivo è che entrambe le parti escano con un accordo che migliori la situazione per tutti? *Improvviserò*. Davvero?

Forse avete impiegato cinque minuti in più rispetto a chi ha risposto che avrebbe semplicemente improvvisato, e il vostro approccio è quello di

andarci piano o, al contrario, di mettere qualcuno alle strette e fargli dire di sì, ignorando il fatto che questo significa costringerlo all'angolo e trascurare la sua posizione. In qualità di presidente di The Black Swan Group, spesso la gente viene da me per condividere le sue esperienze di negoziazione. Ci sono due affermazioni abbastanza comuni che detesto visceralmente. La prima è: «Questa discussione andrà bene perché noi siamo brave persone e loro anche».

Statemi a sentire, «brave persone» non è una qualifica utile a raggiungere un buon accordo. Non è una strategia.

La seconda è: «Se quando usciamo dalla stanza siamo tutti un po' incazzati, probabilmente abbiamo concluso un buon accordo». Parliamo di aziende con un giro di decine o centinaia di milioni di dollari. Ciò significa che l'amministratore delegato di questa azienda è responsabile di molte vite umane. E quelle vite umane sono responsabili di ancora più vite umane. E il livello di sofisticazione al tavolo delle trattative che influenza la vita di così tante persone e famiglie si riduce a una prova di forza? Il successo nel fare incazzare un po' tutti? Vorrei poter radunare tutte le persone che hanno detto una cosa del genere e buttarle giù da un ponte.

Persone, non potere

Senza voler essere troppo pignoli, facciamo un po' di conti. Supponiamo che abbiate mille persone a libro paga e che queste persone abbiano coniugi e figli. Stiamo parlando di circa quattromila vite. Una certa percentuale di questo gruppo non riesce ad arrivare a fine mese. E voi state negoziando un accordo che prima o poi si ripercuoterà su di loro. A un certo punto la discussione raggiunge un punto morto. E in quel momento, tutto ciò che riuscite a fare, perché siete incolleriti e vi sentite sfidati, è dichiararvi inamovibili. «La mia posizione è questa, e sono io che comando.» Poi, vedendo che il vostro interlocutore non cede, raccogliete le vostre cose e ve ne andate.

Magari penserete: *oggi nelle grandi aziende americane non succede più*. In realtà, accade su un palcoscenico globale. Non solo nei consigli di amministrazione americani, ma anche in Giappone, a Dubai e a Parigi. Una comunicazione del genere ci discredita come razza umana. Possiamo fare qualcosa di più evoluto che lanciarci la sabbia negli occhi a vicenda nel

parco giochi o agguantare i nostri giocattoli e scappare via. La comunicazione è un atto di performance umana, come dice Todd Camp, proprietario di Camp Negotiations e figlio di Jim Camp, autore di *Start with No*. È ora di cambiare copione.

Se una trattativa si trasforma in una lotta di potere, significa che abbiamo perso di vista l'obiettivo. Stiamo guardando la cosa sbagliata. Ci stiamo concentrando sulla persona che ha più potere o su come ottenere il migliore accordo per i nostri dipendenti? Questo è un ottimo momento per introdurre l'empatia, perché quando la esercitiamo in maniera decisa, cambia il nostro punto di vista.

Non si tratta di un problema nuovo che si è misteriosamente insinuato nella leadership aziendale. La fame di potere risale a tempi antichissimi. Quando le tribù preistoriche negoziavano per il territorio o il cibo, immagino che le trattative non andassero particolarmente bene. Scommetto che le mazzate volassero e che ci fosse scarsa empatia.

Vediamola in questo modo. Se dovessimo affrontare una partita di campionato, avremmo passato mesi, se non anni, a prepararci. Saremmo in condizioni fisiche ottimali. La sera prima della partita, dopo aver fatto il pieno di carboidrati, andremmo a dormire presto. Ci assicureremmo di mettere in campo la versione migliore di noi stessi. Allora perché non prestiamo lo stesso livello di attenzione e impegno nella pianificazione della nostra strategia negoziale? Quando la posta in gioco è altissima… quando le persone sono più emotive… e quando da quella trattativa dipendono le vite di altre persone?

Cosa c'è in gioco nel negoziare i dettagli del pacchetto di buonuscita per la persona che state per licenziare? Ve lo dirò io. La sua famiglia. Ha una moglie e dei figli che dipendono da lui. La vostra negoziazione influisce sul suo reddito mensile e sul modo in cui la sua famiglia gestisce le attività e le responsabilità di ogni giorno. Se perdete una partita di campionato, non muore nessuno. Ma se interagite male in una negoziazione, qualcuno potrebbe perdere le ferie annuali, saltare la rata mensile dell'auto o anche la spesa della settimana. E questo creerà una spirale discendente a lungo termine. Solo perché non eravate preparati e perché avete messo in campo capacità comunicative inefficaci. È molto probabile che abbiate comunicato male per tutta la vita. Ecco la vostra occasione per cambiare.

Comunicazione

La comunicazione è il fondamento di ciò che facciamo come esseri umani. Uso i termini *negoziazione*, *influenza* e *comunicazione* in modo intercambiabile perché è essenzialmente lo stesso atto utilizzato a vari livelli. Pensate alla comunicazione come a una passeggiata con il coniuge dopo cena. Essere in grado di camminare è un fattore essenziale per vivere una vita indipendente. Ora, immaginate che l'influenza sia una corsa di cinque chilometri. Questa corsa richiede uno sforzo maggiore rispetto alla camminata, anche se vi allenate semplicemente per portarla a termine e non per vincerla. La negoziazione, tuttavia, è un'ultramaratona. Bisogna essere intenzionali riguardo al proprio regime di allenamento e strategici nella pianificazione. Questi atleti sono sempre pronti: pensate a David Goggins, autore di *Niente può fermarti*, e al suo impegno incessante per diventare «duro» e indistruttibile. Questo è il livello di impegno di cui sto parlando. Pensare a come perseverare superando gli inevitabili ostacoli richiede molto tempo e uno sforzo extra. Quando si trovano davanti a una difficoltà… o si infortunano… o devono gareggiare con condizioni meteo impreviste, sono pronti.

Affrontate ogni conversazione come se da questa dipendesse il vostro sostentamento. Perché molte volte è così. E non si tratta solo del vostro sostentamento, come ho già sottolineato, ma anche di quello delle persone cui date impiego. Pensate alle persone sul vostro libro paga e alle loro famiglie che contano sul buon esito della trattativa in questione. Non lascerò che Katie dell'IT debba soffrire le conseguenze di un mio errore al tavolo delle trattative.

Pensate alle possibili direzioni che una conversazione può prendere sulla base delle nozioni preconcette e dei potenziali punti chiave che la controparte avrà già in mente. Implementate alcune mosse utili che vi aiuteranno a riprendere il controllo della conversazione. Se avete familiarità con le tecniche di Black Swan, pensate a un «Accusations Audit» o a una dichiarazione di influenza, detta anche «Etichetta». Se sono sul campo da basket e il tizio che mi marca inizia a spingermi sul lato sinistro, la mia mossa collaudata è quella di ruotare, sottraendomi alla sua pressione per appoggiare delicatamente il pallone sul tabellone. Dobbiamo applicare questo stesso tipo di pianificazione quando negoziamo. Come ci muoviamo quando siamo sotto pressione? Qual è la nostra mossa collaudata?

Condividere statistiche? È il momento in cui tiriamo in ballo quanta esperienza abbiamo? Il nostro notevole patrimonio netto? Le recensioni positive? Come convinciamo la controparte non solo a crederci, ma a fidarsi di noi? Vi darò un indizio: non va fatto.

Comunicazione 101: Non cercate mai di convincere qualcuno di qualcosa. Come recita il vecchio adagio: «Lo stolto cerca di convincermi con le sue ragioni; il saggio mi persuade con le mie». Tuttavia, le persone hanno bisogno di sentirsi convinte. Ovvero, la controparte desidera che diciate qualcosa che plachi le sue paure, che la spinga a fidarsi di voi, che conquisti la sua fiducia.

Come possiamo effettivamente convincere qualcuno di qualcosa senza promuovere la nostra causa? Il vostro piano attuale potrebbe sembrare qualcosa del genere: sto pensando a cosa dire per far comprendere il valore apportato dal mio team. Spiegherò perché questo risultato è importante per il mio team e perché penso che dovrebbe essere importante per il loro. Sottolineerò il motivo per cui questa scelta è fondamentale per il loro successo.

Altolà. Siete già partiti con il piede sbagliato. Se non ho ancora suscitato una reazione in voi, ecco il momento.

Il vostro piano ha senso a un certo livello. Dopo tutto, siete persone che lavorano sodo, «che vanno avanti solo con le loro forze». Vi buttate a capofitto su un compito e lo portate a termine. Credete al detto: «Se vuoi che una cosa sia fatta bene, falla da solo». Se rispondete a questa descrizione, lasciate che vi dica una cosa, intanto: c’è molto valore in questo tipo di fame e determinazione. Tenetele strette e vediamo di canalizzarle in un altro modo.

Fate così tante cose, da solo, che probabilmente non siete così bravi a comunicare. Per tutta la vita, avete in gran parte ignorato l’influenza degli altri sul vostro successo. Anzi, vi vantate di non averne bisogno. Ma, a prescindere da chi siete, ci sono persone che hanno contribuito al vostro successo, siano genitori, insegnanti, mentori o anche clienti difficili. Quindi, date loro il credito dovuto.

Se guardate a destra e a sinistra, potreste non vedere nessuno. E pensare: «Ehi, sono solo. Sto facendo tutto da solo». In realtà, se guardate in alto, vedrete gli investitori, in basso tutti i vostri dipendenti e, accanto a loro, le persone con cui lavorano. Tutti questi individui sono influenzati da voi come voi siete influenzati da loro: non siete soli. Quando smettiamo di

concentrarci su noi stessi e iniziamo a vedere le persone che abbiamo intorno, poniamo le basi per l'empatia e l'influenza.

Per esercitare correttamente l'empatia è necessario essere presenti. Spesso, invece, pensiamo alla nostra prossima mossa o a come confutare l'ultima cosa che ha detto l'interlocutore. In realtà questo ci allontana dal presente. Verbalizzare una comprensione profonda con empatia, mettendo da parte i preconcetti, è la parte più difficile della negoziazione.

Siete in grado di comunicare un obiettivo chiaro a un dipendente? Ne ha bisogno, così come ha bisogno di una motivazione per raggiungerlo. Gente come Gino Wickman, fondatore di EOS, e Dan Sullivan, fondatore di Strategic Coach, insieme alla moglie Babs Smith, parlano di come strutturare un'organizzazione (e voi stessi, come leader aziendali), basandosi il tutto sulla collaborazione tra esseri umani.

Gli esseri umani lavorano bene insieme quando comunicano bene. La comunicazione è il fondamento di tutto nella nostra vita. Per poterla spuntare, in questo mondo, dobbiamo essere in grado di condividere parole con gli altri. L'efficacia delle nostre parole influirà direttamente su quanta strada faremo. Chester Karrass, autore di *The Negotiating Game*, una volta ha detto: «Non otteniamo ciò che meritiamo, otteniamo ciò che negoziamo».

La società, nel suo insieme, sminuisce l'importanza della comunicazione perché non è qualcosa a cui pensiamo così spesso. Diamo per scontato il fatto di comunicare, come avviene per il respiro, perché è una cosa che facciamo tutti senza pensare. Tuttavia, se smettessimo di respirare, moriremmo. Lo stesso vale per la comunicazione. Anche se pensiamo alla sua esecuzione tanto quanto pensiamo al respiro, ciò non significa che non sia una delle cose più importanti che facciamo durante la giornata.

Ma torniamo al vostro piano di negoziazione. Il piano era quello di spiegare secondo logica il motivo per cui questo accordo è positivo per entrambe le parti, magari fornendo prove basate sulle esperienze di altri clienti o fornitori che mettano in luce i vostri successi. Il piano ha perfettamente senso e non vedete l'ora di concludere l'accordo con una stretta di mano.

Ecco cosa potreste non aver capito. Quando entriamo in una negoziazione utilizzando la logica, facendo dichiarazioni convincenti sulla nostra competenza e sul nostro valore, la controparte sarà distratta dalle

nostre affermazioni. Dubiterà del nostro successo o troverà scuse per spiegare come mai gli altri negoziati sono stati meno complicati. Se io, Brandon Voss, avviassi una negoziazione e raccontassi di come, prima ancora di aver compiuto venticinque anni, abbia aiutato le persone a risparmiare oltre 150 milioni di dollari, non farei altro che distrarre la controparte spingendola a chiedersi se quello che vado dicendo sia vero. Ho avuto queste opportunità solo perché sono figlio di mio padre? Le persone con cui ho trattato erano altrettanto smaliziate nel negoziare? L'attenzione della controparte, impegnata a valutare fino a che punto le mie affermazioni sono convincenti, non sarebbe neanche lontanamente vicina a dove dovrebbe essere focalizzata.

Okay. Dunque, se questo è ciò che *non* bisogna fare, qual è il modo migliore? È qui che entra in gioco l'empatia. Lasciate che prima rivolga un messaggio a quanti, tra coloro che leggono questo articolo, studiano e apprendono in autonomia. Fate di tutto per istruirvi. Che abbiate frequentato l'università o meno, imparate ancora ogni giorno. Vi state già impegnando a capire un modo migliore di comunicare; fate ricerche, leggete, ascoltate e siete aperti a nuove conoscenze. Non è un'impresa mentale da poco.

Faccio coaching da molto tempo e ho incrociato persone che avevano davvero bisogno del mio aiuto. Tuttavia, poiché magari gestivano una grande azienda da trent'anni, non erano necessariamente in grado di capirlo. Semplicemente, non si rendevano conto del fatto che in quei trent'anni avrebbero potuto gestire un'azienda *fenomenale*. Tutto è relativo. Ma non è il vostro caso. Avete aperto questo libro e probabilmente state prendendo appunti. (A proposito, durante le riunioni, portatevi un taccuino e scrivete tutto. La ricerca mostra che quando qualcuno vi vede scrivere, è più propenso ad aprirsi. Questo vale per voi, grandi capi, che avete assistenti che redigono minute di ogni incontro. Prendete un foglio di carta e fatevi prestare una penna.)

Parliamo di un piano d'azione diverso, che metta da parte la logica. In una negoziazione importante, usiamo l'empatia per scoprire dove si trovi emotivamente la controparte e trovare un modo per spostarla dove abbiamo bisogno che sia. Quanto ai leader aziendali, arrivo al cuore delle loro emozioni con questa domanda: «Quanto si ritiene soddisfatto dei risultati che ottiene al tavolo delle trattative?» È quasi un trabocchetto, perché quelli

che ottengono i risultati migliori non sono mai soddisfatti delle loro prestazioni, a dispetto dell'ottimo lavoro.

Una risposta abbastanza comune è: «No, no, non mi sento mai completamente soddisfatto del risultato. C'erano altre opzioni da perseguire, solo che non ho saputo indirizzare la trattativa». Nel condividere quest'ammissione, mi danno accesso al luogo in cui sono radicate le loro emozioni. Sanno che potrebbero avere più successo ma non sanno come arrivarci.

La domanda seguente: «Ha problemi a impegnarsi per cercare di migliorare?» La risposta tipica è: «No, per niente. Mi sto dando da fare. Lavoro è il mio secondo nome».

È qui che voglio radicare le loro emozioni, invece di distrarle con il fatto che Chris Voss mi ha insegnato tutto quello che so. È così (e non con qualcosa che «abbia senso») che si convincono le persone che hanno bisogno di sentirsi convinte.

A volte mi chiedono se influenzare qualcuno usando l'empatia sia una forma di manipolazione. La risposta breve è che tutto dipende dalle intenzioni. Se intendiamo approfittare di qualcuno, o sfruttare la nostra posizione per convincere qualcuno a fare qualcosa che normalmente non farebbe, la considererei manipolazione. La realtà è che l'empatia può essere usata per manipolare. In effetti, l'empatia è uno degli strumenti migliori per manipolare. Le persone più abili sotto il profilo dell'empatia, su questo pianeta, sono i sociopatici: cercano di trarre vantaggio da chiunque incontrino. Sanno di poter convincere un altro essere umano a fare qualsiasi cosa, se si mostrano empatici.

È piuttosto facile soppesare gli esseri umani, anche se spesso ignoriamo o bypassiamo la prima impressione su una persona, specie se è negativa. Quindi fingiamo di non vedere «l'elefante nella stanza» perché ciò che abbiamo da dirle è più importante… per noi. Soprattutto se, nella nostra mente, riteniamo di avere una «posizione di vantaggio» che dovrebbe essere rispettata. Per esempio: «Ho ragione. E sono io a dare gli ordini».

Una nota a margine sul tema: tutto questo si ricollega alle dinamiche di potere. Alcuni leader sfruttano il proprio potere quando cercano di convincere qualcuno a dire di sì. Non sono un grande sostenitore di questa strategia. Anche in questo caso stiamo spingendo le emozioni nella direzione sbagliata. Se mettete qualcuno in difficoltà ponendo una domanda diretta a cui può rispondere soltanto sì, potreste sentirvi tentati di

pavoneggiarvi un po’ quando il sì, effettivamente, arriva. Così facendo, però, ignorate completamente la posizione in cui avete messo l’interlocutore.

Cerco di evitare di usare una posizione di vantaggio, perché non voglio esercitare pressione su qualcuno affinché faccia qualcosa che probabilmente non vuole fare. Quando provate a sfruttare tale posizione, è molto probabile che perderete o che la situazione peggiorerà, soprattutto a lungo termine. Ogni conversazione di lavoro che conducete racchiude un pezzo del vostro futuro.

In precedenza ho accennato al fatto che l’empatia sposta la nostra attenzione. Vediamo di addentrarci nell’argomento.

Empatia

In un’interazione tipica, ho la capacità di sedermi e far provare a chiunque qualsiasi emozione io voglia. È un’opzione che posso percorrere. E sarà percorribile anche per voi, se utilizzerete correttamente l’empatia. È un’opzione a disposizione di tutti. Potrei dire qualcosa che esalti l’interlocutore, o che lo calmi, o che lo leghi a me. La parte difficile è mettersi in una posizione mentale che ci consenta di farlo. Quando mi trovo a un bivio, posso scegliere quale strada sia più utile alla mia posizione perché ho la mia strategia e so di cosa ho bisogno. Quando utilizziamo bene l’empatia, gran parte di ciò di cui abbiamo bisogno è anche ciò che è importante per l’altro. Tutto questo è sempre parte della mia strategia e di quella del Black Swan Group (www.blackswanltd.com). In ogni caso, non è tutto incentrato sull’«io», perché la mia scelta sarà basata sulla prospettiva della persona che ho di fronte.

Se voglio piacere a qualcuno, potrei dire qualcosa di divertente o carino. Questi sono tratti che le persone, in genere, trovano piacevoli. Il problema è che non sempre funziona, e magari nessuno ride della mia battuta. Le persone percepiscono quando qualcuno si sta sforzando troppo per strappare loro un sì o, semplicemente, per risultare interessante. Un secondo problema sorge quando ciò che presentiamo si basa sulle nostre preferenze. Se pensiamo a ciò che vorremmo e ignoriamo ciò che potrebbe piacere all’altro, faremo una figuraccia.

Cosa c’è di così fantastico nell’empatia? Alla radice, si tratta di comprendere e articolare il punto di vista «distorto» degli altri sulla nostra situazione. Non è questione di essere gentili, teneri o divertenti. È questione di essere in grado di esprimere una comprensione della posizione altrui.

Ciò che sto per condividere è solo la mia opinione, non il «vangelo della negoziazione». Credo che per ottenere prestazioni di alto livello come negoziatore sia necessario un certo livello di simpatia. Empatia e simpatia sono due cose molto diverse. Tendiamo a confonderle, soprattutto perché le definizioni sui dizionari sono molto simili, tuttavia differiscono alquanto tra loro. Vero è, comunque, che esprimere la forma più efficace di empatia includerà elementi di simpatia e sentimento. Il motivo per cui scrivo questo è perché l’empatia riguarda la verbalizzazione di una comprensione profondamente intima, ovvero la comprensione dell’altro, della sua posizione, delle sue emozioni, del punto in cui si trova. E quando proviamo una certa simpatia o un sentimento di affinità, siamo in grado di esprimerlo a un livello superiore.

Le parole che un sociopatico userebbe con me sarebbero probabilmente di vera empatia, tanto da farmi sentire compreso. Tuttavia, le sue parole non saranno mai buone come quelle che userebbero mia madre o mio padre, perché con loro due condivido un legame emotivo. Quando si utilizza correttamente l’empatia, un genitore, un tutore o un amico intimo saranno in grado di descrivere la nostra prospettiva come nessun altro potrebbe fare, perché ci conoscono più a fondo. Ancora una volta: usare la simpatia o i sentimenti in una negoziazione non è roba da principianti. La simpatia può esercitare sicuramente un’influenza potente.

Di recente, mi sono trovato nel drive-thru di un McDonald’s alle tre del mattino. Le auto erano in fila tutt’intorno all’edificio. Sul posto lavorava un tizio… prendeva ordini, cucinava hamburger e patatine fritte, recuperava bevande e gelati. Quando ho raggiunto lo sportello, mi sono accorto che era stremato. Stava dando tutto quello che aveva (e, a essere onesti, la fila procedeva abbastanza velocemente, benché fosse lì da solo). Mentre mi porgeva il mio sacchetto, gli ho detto: «Duro il turno di notte, eh?». Tutto qua. Ho mantenuto il contatto visivo per un istante, non ho aggiunto altro. Dopo un attimo, lui ha risposto: «Lo faccio per mio figlio. Devo darci dentro. Devo sostenerlo».

Ora, sapete quanto è difficile ottenere questo livello di informazioni personali da qualcuno? Sì che lo sapete.

Come ci sono riuscito? Analizziamo lo scambio.

Se avessi detto: «Ehi, amico, ti stai dando da fare, lì dentro!» o: «Che fregatura, il turno di notte, eh?», magari avrebbe risposto semplicemente: «Già». Quindi ho affrontato la situazione in un altro modo, aggiungendo l'empatia. Ho lavorato nella sicurezza dei club, e perciò ho svolto molti turni dalle ventitré alle sette del mattino. L'empatia mi ha dato la capacità di mettere insieme le parole, mentre la simpatia proveniva dal tono della mia voce. Dal suo sguardo era evidente che aveva capito di avere davanti qualcuno che aveva una certa esperienza di turni di notte. E così, benché non mi avesse mai visto, non ha esitato ad aprirsi con me.

È probabile che a un certo punto della sua vita sia stato un ragazzo di strada… che abbia messo incinta una ragazza… e siccome suo figlio è importante per lui… si sta facendo un gran mazzo. Pensate a quante informazioni abbiamo appreso l'uno sul conto dell'altro partendo da quella mia semplice domanda. Se mai dovessi ripassare in quel drive-thru nel cuore della notte, state pur certi che si ricorderà di me. *Tenetevi sempre pronti!*

Ciò che rimane implicito è sempre più importante delle parole effettive che usiamo. Rimandiamo all'altra persona ciò che ci sta mostrando. «Ti vedo. Ci sono passato. So che hai una buona ragione per fare quello che stai facendo.» Non sottovalutate mai il potere di questi sottotesti legati alle parole che pronunciamo.

E se non avessi mai lavorato di notte? E se avessi comunicato empatia ma senza alcuna simpatia nel tono? È possibile usare l'empatia con qualcuno senza chiamare in causa le emozioni? Certo, succede di continuo. Pensate ai sociopatici. La realtà è che, soprattutto quando imparate a usare bene l'empatia, disconnettere le emozioni dal momento vi aiuterà in effetti ad agire meglio. Dovrete imparare a controllare le emozioni, soprattutto quelle negative. Ma ne parleremo un'altra volta.

È tempo di pensare in maniera diversa al modo in cui comunicate. C'è un aggiustamento mentale, un salto, che avviene quando la conversazione inizia a prendere la strada sbagliata. Con la pratica, saprete come rimetterla in carreggiata. Potreste vedere il modo in cui lo fa mio padre o sentirlo fare a qualcuno in un podcast o durante un discorso programmatico e domandarvi come riescano a farlo sembrare così facile. Solo che non lo è! È lo stesso di quando vedo certa gente saltare un metro in altezza. Sembra semplice! Ma non lo è affatto. È facile per loro, perché si sono allenati a

lungo. Io riesco a saltare circa 65 centimetri. Se voglio avvicinarmi al metro, dovrò allenarmi e parecchio.

Allenatevi

Forse vi sarete accorti che adoro le metafore sportive, e che quindi definisco la pratica ripetuta di comunicazione, influenza e negoziazione, «sessioni di allenamento». Un concetto che ha preso corpo un giorno preciso, verso la fine dell'adolescenza. Avevo appena visto tenere un discorso a mio padre che, naturale e affascinante come sempre, raccontava aneddoti sull'FBI a persone che sembravano pendere dalle sue labbra.

Dopo, gli ho chiesto: «Come fai a farti amare così tanto dalla gente?»

Mi ha replicato che non era niente di speciale.

«Di certo sembrava speciale a tutte quelle persone. Sei magnetico, impeccabile. Qual è il segreto?»

Non dimenticherò mai la sua risposta.

«Figliolo, ho raccontato quelle storie migliaia di volte. Le ho perfezionate. Ogni volta le racconto in maniera leggermente diversa, solo per renderle più divertenti. Questa è la prima cosa. In secondo luogo, per quanto riguarda la capacità di affascinare e divertire, non sono più intelligente di te. Il tuo QI è probabilmente più alto del mio. La realtà è che ho fatto più sessioni di allenamento. Tu hai diciassette anni, io quaranta. E negli ultimi venti ho vissuto questa medesima situazione migliaia di volte. Tu nemmeno una. Ecco la differenza.»

Quelle parole mi sono rimaste impresse. Quindi, ho pensato che se dovevo fare pratica mille volte, non c'era bisogno di aspettare vent'anni di cocktail party. Avrei dovuto trasformare ogni singola conversazione in un mini-cocktail party. Fare allenamento ogni volta che aprivo bocca, non una volta ogni sei mesi.

Per questo mi concentro sulle opportunità di allenamento per esercitarmi nel mostrare empatia e creare un clima di fiducia. Escogito una breve battuta per entrare nelle grazie dell'altro, per conquistare la sua fiducia o, semplicemente, per stabilire una connessione umana. Non entro mai impreparato in una conversazione. Come ho spiegato prima, non c'è mai stata una volta in cui io non abbia considerato cinque o sei approcci per aprire la conversazione. Tornando all'esempio del McDonald's, avrei potuto

semplicemente lasciare che il ragazzo mi desse il mio sacchetto e ringraziarlo. Ogni interazione rappresenta un'opportunità di allenamento. Più ne coglierete, più imparerete a riconoscerle, più diventerete bravi.

L'empatia richiede un'incredibile quantità di concentrazione mentale. Affronto ogni conversazione come se da essa dipendesse la mia vita. Anche quando vado a un fast-food. È facile capire quando qualcuno si fa in quattro, anche se di solito lo ignoriamo. Se siamo in un ristorante affollato, non abbiamo bisogno di qualcuno che ci prenda da parte e ci dica che quel determinato cameriere sta sudando sette camicie. Se saremo più presenti nei nostri ambienti, troveremo la possibilità di fare pratica. Con un po' di allenamento riconoscerete qualcuno che sgobba a chilometri di distanza.

Cercate i frutti più bassi, partite dalle situazioni più facili, perché costituiscono un buon allenamento. Sono tutte situazioni prevedibili, mentre potrebbe essere più difficile praticare in una sala riunioni quando l'occasione arriva inattesa. In ogni caso potete sempre contare su questo fatto: le persone lavorano sodo, sono soggette allo stress e amano sentirsi apprezzate. Se riesco in qualche modo a racchiudere tutte queste cose in un'unica affermazione, entrerò immediatamente nelle loro grazie.

Ancora una volta, per usare una metafora sportiva, non c'è un interruttore della luce: non potete presentarvi semplicemente il giorno della gara, pigiare l'interruttore e correre a mille all'ora. Non è che dovete prepararvi… dovete tenervi sempre pronti. Vi allenate ogni giorno con la stessa intensità con cui giochereste il giorno della partita. Lo stesso vale con la negoziazione. Non mi impegnerò mai in una conversazione senza aver riflettuto sulle emozioni dell'altro e su come posso usarle, non già per manipolarle o sfruttarle a mio vantaggio, ma per creare una connessione, così che alla fine sapremo entrambi di aver migliorato le cose.

Ciò che rende l'empatia così difficile è mettere le parole giuste nella giusta sequenza, con il tono di voce appropriato. L'empatia è come un algoritmo tattico per esercitare influenza in tempo reale. Esercitatevi, allenatevi per le conversazioni, pensate prima all'interlocutore, siate presenti. Tenetevi sempre pronti per qualsiasi evenienza, e le vostre capacità di negoziazione vi porteranno al livello successivo.

DUE PAROLE SU BRANDON

Brandon Voss ha iniziato presto il suo percorso lavorativo: a sei anni guadagnava già 20 dollari raccogliendo erbacce e letame, sotto l'influenza del nonno Richard che gli ha trasmesso una solida etica del lavoro.

Dopo gli anni formativi nel New Jersey e le prime esperienze imprenditoriali, inclusa la pulizia di yacht a quattordici anni, nel 2006 è entrato nel mondo delle vendite lavorando per Macy's e Verizon.

Nel 2009 è stato assunto da The Black Swan Group, ricoprendo vari ruoli. In due anni ha aiutato i clienti a risparmiare oltre 32 milioni di dollari sugli accordi negoziati. Diventato

direttore operativo nel 2012, ha contribuito allo sviluppo dell’azienda e alla stesura di Volere troppo e ottenerlo.

Come presidente dal 2018, ha potenziato il concetto di «empatia tattica», costruito partnership e programmi formativi, fino alla sua uscita nel 2022. Oggi è impegnato nella sua nuova organizzazione, BDMF, e in alcuni progetti editoriali.

La sua missione è promuovere la «comunicazione influente» come strumento chiave nelle relazioni umane.

24
UNIRE I PUNTINI

di Rob Greer

Trattenevo il respiro, i denti serrati, in attesa che il picco di dolore si attenuasse. Ero a letto da ore, ormai, in preda ai tremori – la mia temperatura corporea crollava sempre, durante questi attacchi – e cercavo di distrarre la mente. Qual era stato il momento migliore della mia ultima gara? Come funzionava di preciso l'*entanglement* quantistico? Ma era tutto vano. Benché tutto, dentro di me, opponesse resistenza a ciò che stavo per fare, non potevo più evitarlo: avevo bisogno di aiuto. Una volta superato il primo ostacolo mentale, restava da capire come arrivare in ospedale senza svegliare mia moglie.

Dopo un intervento chirurgico di routine all'ernia cui mi ero sottoposto cinque anni prima, mi coglievano periodicamente delle brutte fitte. All'inizio avevo dato la colpa alle cose che mangiavo. Stavo esagerando con il cibo? Durante l'allenamento posso ingerire quantità impressionanti di calorie, ma non sembrava essere questo il problema. Avevo sperimentato diete diverse – ricca di fibre? poca fibra? MiraLAX a ogni pasto? cheto? –, cercando di trovare uno schema ricorrente o almeno qualche indizio sulla causa di quel dolore addominale diffuso e lancinante, ma tutto era stato vano.

Dopo il tempo di recupero stabilito, ero tornato dal chirurgo per un controllo e lui mi aveva detto che stavo guarendo. «Deve solo resistere.» In quanto corridore di lunga distanza abituato a regolari ultramaratone, non ero affatto estraneo al concetto di resistenza. Una volta ho corso una gara di oltre 500 chilometri. Ma quel dolore era una roba seria e non accennava a passare.

Per puro caso, conoscevo già il medico del pronto soccorso che mi aveva visitato. «Lei è un ultrarunner, uno scalatore… so di cos'è capace. Non può essere niente di che.» Si è sfilato lo stetoscopio dalle orecchie per appenderlo al collo. «Non so cosa c'è che non va, ma non te ne andrai finché non lo avremo scoperto.»

Il dottore si chiamava Dan e la sua determinazione mi ha salvato la vita, scoprendo che, durante l'intervento per l'ernia, il chirurgo mi aveva accidentalmente suturato l'intestino al peritoneo, la parete addominale. Dan ha chiamato alcuni medici specialisti, mi ha fatto trasferire in un altro ospedale e alla fine è venuto fuori che i punti di sutura avevano creato un'ostruzione all'intestino tenue.

Tornato sotto i ferri, mi hanno accorciato l'intestino, risolvendo fortunatamente il problema. È spaventoso pensare a quanto sia stato vicino a una situazione potenzialmente letale; cosa che ho evitato solo perché qualcuno ha deciso di perseverare finché non avesse scoperto la causa sottostante. La sua determinazione ad aiutarmi non ha avuto alcun impatto diretto su di lui, se non la speranza che, se fosse stato nei miei panni, un altro medico avrebbe fatto lo stesso. Ha intravisto il problema e, servendosi dell'istinto, ha intrapreso una ricerca a tutto campo per trovare una soluzione. Essere il destinatario dell'empatia del dottor Dan mi ha fatto capire come, nel problem-solving, l'empatia influenzi seriamente il risultato.

Mi occupo di disinfestazione e risolvere i problemi fa parte del mio lavoro. Sono il responsabile delle operazioni e mi occupo anche di vendite e marketing, oltre che della logistica. In poche parole, mi assicuro che tutto proceda come dovrebbe, per la soddisfazione dei clienti. Ho molte opportunità per collegare diversi aspetti del mio lavoro con la risoluzione dei problemi, e ho sperimentato come il fattore empatia faccia pendere la bilancia verso un esito favorevole.

Il problem-solving può essere affrontato in due modi. Potete trattare il sintomo e sperare che questo risolva tutto, oppure andare alla radice del problema ed estirparlo una volta per tutte. Trattare il sintomo è di gran lunga l'approccio più semplice a breve termine, ma può comportare uno spreco di soldi per il cliente e di risorse per l'azienda, oltre a mettere a rischio la propria reputazione. Perché il mostro sembrerà scomparso, ma prima o poi tornerà ad alzare la testa. Se qualcuno ha delle formiche in casa, possiamo uccidere quelle che si vedono sul pavimento, ma continueranno a comparirne di altre, se non impediamo loro l'accesso e non neutralizziamo la colonia. La curiosità ci aiuta a condurre un'indagine approfondita in modo da avere un quadro completo della situazione.

In proposito mi torna in mente il caso di uno dei nostri clienti, infastidito per un problema con le mosche in casa. Il reclamo era rimbalzato per settimane tra dirigenti e tecnici. Quando la situazione è precipitata, sono volato a Detroit per incontrarlo e dare un'occhiata alla casa. Non c'è voluto molto per vedere una mosca, che ho subito identificato in virtù del mio background da entomologo. Le larve di questa mosca si nutrono di cadaveri, perciò ho chiesto al cliente se di recente avesse catturato qualche animale selvatico. E lui mi ha raccontato di un picchio che aveva nidificato nel muro dell'ingresso. Aveva fatto rimuovere l'uccello, ma nessuno si era accorto dei pulcini che, una volta morti, avevano attirato le mosche in un raggio di sedici chilometri.

Ho una mente curiosa e, quindi, oltre a essere affascinato dalla risoluzione dei problemi, mi piace imparare quante più cose possibili da una vasta gamma di argomenti. Ascolto costantemente podcast e leggo libri, ed è così che ho sentito parlare per la prima volta dell'uso dell'empatia tattica nel business. Ero arrivato a un punto della mia carriera in cui volevo avere una maggiore influenza sia sui miei collaboratori diretti sia sui *loro*, ma il mio messaggio non veniva recepito. Esistono molti libri sull'empatia nel business, ma è stato *Volere troppo e ottenerlo* che mi ha ispirato nell'adottare un approccio più intenzionale al modo in cui comunicavo. Ho istituito un corso di formazione nella nostra azienda per dipendenti e manager, allo scopo di sviluppare le competenze chiave trattate nel libro.

Desideravo che i membri del nostro team capissero che l'empatia è molto più che provare dispiacere per una determinata situazione o mettersi nei panni di qualcun altro. Il punto è capire che quando una situazione non ha senso – magari qualcuno ha un comportamento strano o una conversazione via e-mail prende una piega inattesa –, quello è il momento di indossare il cappello da detective e raccogliere più informazioni. Cos'è che non viene detto? Abbiamo parlato con tutte le parti coinvolte? Stiamo ascoltando davvero ciò che l'altro sta cercando di dire? L'empatia diventa uno strumento che consente di ascoltare le persone così da risolvere i conflitti e stabilire connessioni autentiche.

Immagino l'empatia come la chiave di volta di un arco tra noi e gli altri. La chiave di volta sostiene l'intero peso della struttura. Possiamo impilare quanti più mattoni vogliamo sulle nostre colonne, ma sarà solo inserendo la

chiave di volta che, unendo i due lati dell'arco, beneficeremo del supporto incrociato e della dinamica di rafforzamento della struttura.

Ho accennato al desiderio di influenzare le persone. Sapete qual è il modo migliore che ho trovato per riuscirci? Non è intuitivo, ma funziona. Influenzate gli altri quando smettete di cercare di farlo e iniziate a prendervi cura di loro. Il desiderio di star bene con loro li spinge a provare lo stesso nei vostri confronti; e cercare di comprenderli aiuta a capire meglio se stessi. Potreste pensare di aiutare qualcuno lanciandogli un mucchio di mattoni con le istruzioni, ma otterrete molto di più trovando i mattoni e impilandoli accanto a loro finché non si formerà una passerella sullo spazio vuoto che a quel punto potrete attraversare insieme.

Io e la mia famiglia amiamo viaggiare e ogni anno partiamo per Natale. Siamo anche piuttosto parsimoniosi, ragion per cui utilizziamo compagnie aeree low-cost e acquistiamo biglietti non rimborsabili. Non abbiamo mai avuto problemi fino al 2020, quando un membro della famiglia ha contratto il COVID. E questo significava che avremmo perso i soldi. Visto che eravamo in quarantena a casa con poco da fare, ho chiamato American Airlines e ho passato un'ora a chiacchierare con Deborah del servizio clienti. È emerso che aveva appena perso qualcuno a causa del COVID e abbiamo parlato di quello che era successo e di come si stava proteggendo. Abbiamo condiviso la nostra frustrazione di fronte a quel nemico comune. Dopo circa un'ora di conversazione, ho sentito che stava cliccando sul suo computer. «Be', non ha senso, vedo che la sua famiglia aveva un volo che non avete potuto prendere. Emetterò un rimborso per questi biglietti.» Non gliel'avevo chiesto. Oltre a rimborsarci tutti e cinque i biglietti, ci ha creato un account frequent flyer e ha aggiunto 10.000 miglia bonus ciascuno.

Sarebbe stato facile chiamare American Airlines e lamentarmi, ma ho provato un approccio diverso, che richiedeva di non vedere la persona con cui interagivo come un mezzo per raggiungere un fine o semplicemente come un altro ingranaggio della ruota; piuttosto, usando la curiosità, ho parlato con una persona, Deborah, e abbiamo trovato un terreno comune dove non avrei pensato di cercare.

Il terreno comune è proprio ciò che ha contribuito a risolvere un problema con una dipendente che non si sentiva ascoltata. Rachel aveva problemi a relazionarsi con i colleghi, e il suo responsabile era pronto a licenziarla.

Informato della situazione, sono intervenuto. Parte del problema stava nel fatto che Rachel non aveva la pazienza necessaria a supportare i clienti dei colleghi. Un giorno, quando il cliente di un altro venditore aveva chiamato per richiedere assistenza, lei aveva fatto il minimo sindacale. Non trovando i loro dati nel nostro sistema, aveva iniziato a mettere in dubbio il fatto che quello fosse davvero un nostro cliente, con il risultato di farlo arrabbiare e indurlo a rescindere il contratto. Erano già accaduti episodi meno eclatanti, ma questo caso particolare non poteva non richiamare l'attenzione a un livello più alto.

Ho incontrato Rachel e ho ascoltato le sue preoccupazioni. Invece di iniziare la conversazione chiedendole perché avesse trattato male quel cliente, le ho chiesto delle sue interazioni con gli altri dipendenti. Mentre parlavamo, ho notato che nella sua mente stava unendo certi punti. Non aveva mai considerato se stessa e i colleghi come elementi della stessa squadra, né aveva riflettuto su come la sua scortesia avesse comportato la perdita di un cliente per un collega. Poi le ho posto una seconda domanda: «Dove ti vedi all'interno di questa organizzazione?» Lei ha risposto senza esitare: «Voglio aiutare gli altri». Ecco il terreno comune. Abbiamo identificato insieme alcuni passi da compiere per iniziare a lavorare verso l'obiettivo. A sorprendermi, più di tutto, era la contraddizione tra il modo in cui si vedeva e il modo in cui si comportava. Se non le avessi fatto notare l'incongruenza, forse non l'avrebbe mai vista. Dalla dipendente più odiata è diventata una delle migliori, solo grazie a questa conversazione.

L'empatia mi ha aiutato a risolvere i problemi nella mia attività, nelle mie interazioni personali e nel modo in cui influenzo gli altri, e tutto è iniziato proprio perché è stata l'empatia a salvarmi la vita. Ma c'è un altro livello di empatia che non possiamo trascurare. Dobbiamo mostrare empatia verso noi stessi. Ho già accennato al fatto che sono un corridore di lunghe distanze. Pratico anche l'arrampicata e partecipo a gare a ostacoli come il Tough Mudder. Alleno atleti negli sport di resistenza a tutti i livelli e questo è un consiglio che condivido con tutti loro. La parte più difficile dell'empatia verso se stessi è fermarsi, fare un passo indietro e chiedersi: *Cosa voglio adesso? Cosa vorrò tra una settimana? Cosa vorrò tra un anno?* Perché sono quelle le cose che contano nel momento presente.

Condividerò due episodi in cui ho avuto questa conversazione con me stesso. Una delle competizioni a cui ho preso parte è stata la World's

Toughest Mudder, in cui gli atleti percorrono quante più volte possibile un circuito ad anello di circa otto chilometri in 24 ore. Avevo superato il mio record personale, completandone dodici e raggiungendo il limite minimo perché la mia gara fosse considerata conclusa. Mentre la gente intorno a me festeggiava, nel riprendere fiato mi sono chiesto: *Tra un anno, ripensando a questo evento, potrò dire di aver dato il massimo?* Mi sono reso conto che la risposta era no, non avevo dato tutto, perché avevo ancora un po' di benzina nel serbatoio. Quindi sono balzato in piedi e ho ultimato un tredicesimo giro prima dello scadere del tempo. Pur non avendo influito sulla classifica, la cosa mi ha permesso di dare una risposta onesta alla domanda. *Ora sì, ho dato il massimo.*

Poi c'è stata l'ultima volta che ho corso la stessa gara. Stavo per battere il mio record personale. Mi sentivo benissimo fisicamente, ma mi sono reso conto che non volevo più farlo. Le corse a ostacoli, che combinano arrampicata e corsa, erano diventate ironicamente un ostacolo che mi impediva di perseguire la mia vera passione, l'arrampicata su roccia. Volevo mantenere distinti nella loro purezza i due sport. Quindi mi sono fermato a metà di un giro, sono andato a recuperare le mie cose nell'area di sosta e me ne sono andato. È difficile porsi queste domande scomode e darsi una risposta onesta. Non è un'abilità che si può sviluppare con una semplice lezione esplicativa. Bisogna farsi regolarmente le domande di cui sopra, insieme a: *In quale direzione voglio andare? Come ci arrivo?*, per poi stabilire parametri intransigenti. Empatia può significare riconoscere che è ora di abbandonare il percorso attuale e cambiare direzione.

Dobbiamo anche essere disposti a commettere errori. Non faremo sempre la cosa giusta, e ogni errore reca con sé il potenziale per un ulteriore affinamento. Quando sbaglio non mi rimprovero per questo. Non c'è spazio nel medagliere per un distintivo della vergogna. Cerco di trasformare il fallimento in qualcosa di speciale. Questo vale per lo sport e per la vita. Tornando a quella notte in cui il dottor Dan ha trovato la diagnosi giusta, sono stato trasferito in un altro ospedale mentre mia moglie, a casa con i miei figli, dormiva ancora. Dovevo avvisarla, ma poi ho pensato: «Non vorrà essere svegliata alle tre», perciò le ho inviato un'e-mail. Quando si è svegliata, trovando la mia parte del letto vuota, e vedendo che non ero a casa, si è spaventata e arrabbiata al tempo stesso. Ok, pessima decisione. Era un aspetto che toccava un nervo scoperto tra noi. Volendo trasformare

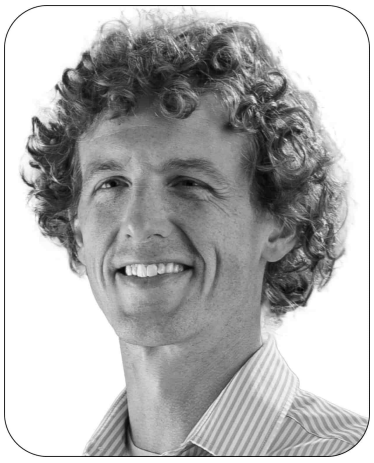
quella mia scarsa capacità di giudizio in qualcosa di significativo, ora, ogni sabato mattina, mi sveglio presto e le invio un'e-mail in cui evidenzio alcuni momenti di connessione condivisi durante la settimana. Questo mi ha aiutato a essere più consapevole della dolcezza del legame tra noi e con i figli e, al tempo stesso, la rassicura sul fatto che è importante e che non la darò mai per scontata. Non posso cambiare il passato, ma posso trasformare una ferita emotiva in un momento di tenerezza. Si tratta di uno spunto da considerare la prossima volta che sbagliate.

L'empatia cambia la nostra prospettiva da «Cosa ci guadagno?» a «Come questo potrebbe contribuire a qualcosa di più significativo?» Siamo tutti connessi – o per via di convinzioni comuni o semplicemente perché ci siamo evoluti dalle prime creature che vagavano sulla Terra – e non c'è modo di negarlo: ci influenziamo a vicenda. L'empatia può consentirci di creare connessioni e influenzarci a vicenda in modi significativi e positivi. Ogni volta che interagiamo con qualcuno in maniera diretta o indiretta diventiamo parte della sua storia e lui diventa parte della nostra.

Usando l'empatia, lanciamoci con curiosità nel problem-solving e investiamo il tempo per influenzarci positivamente a vicenda, affinché le connessioni che costruiamo tra le colonne del nostro arco rimangano salde e vengano sempre più fortificate dalla buona volontà condivisa.

DUE PAROLE SU ROB

Rob Greer ha iniziato la sua carriera nell’azienda di ricambi del padre e nella fattoria di famiglia. Nel 2001, per finanziare gli studi e una missione in Cile, è entrato nel settore della disinfestazione. Dopo la laurea in gestione aziendale alla BYU, ha fondato una filiale di Rove Pest Control in Minnesota, arrivando a gestire cinque sedi. Nel 2010 ha intrapreso un percorso di trasformazione personale, perdendo 75 chili e dedicandosi all’ultra-running. Ha completato gare di 160 km in meno di 24 ore e si è distinto in una corsa di 505 km nel Tennessee. Si è dedicato anche all’arrampicata, scalando la Devil’s Tower, il Grand Teton e diverse falesie. Come esperto del settore, ha contribuito a manuali di certificazione degli applicatori di pesticidi nazionali e testimoniato presso la legislatura del Minnesota. È



presidente della Minnesota Pest Management Association e membro del consiglio del Fostering Love Project. Gestisce diverse imprese, tra cui Keen Development e Door-to-Door Millionaire, allena una squadra femminile di corsa campestre, offre coaching individuale ed è leader e mentore dei giovani nell’ambito di programmi della Chiesa e della comunità.

25
LA DUALITÀ DELL’EMPATIA

di Ariel Kopac

«Sai, è colpa tua se se n’è andata.»

Il mio capo me lo ha detto proprio mentre stavo uscendo dalla stanza, un giorno dopo che la mia sola e unica collaboratrice diretta aveva dato inaspettatamente notizia delle sue dimissioni. Non è stato poi così inaspettato, se devo essere onesto con me stesso. E questo era parte del problema: avevo evitato di guardare la verità in faccia perché temevo ciò che avrei visto. Avevo lasciato che la paura guidasse il mio comportamento. La mia risposta iniziale alla sua brutale onestà? Rabbia. Ma poi ho fatto qualcosa di completamente inatteso.

Prima di raccontarvi questa parte, devo premettere che il mio capo aveva un vero talento nel suscitare emozioni. Ripeteva per scherzo che avrebbe potuto far piangere chiunque, ma nei due anni in cui avevo lavorato per lui, con me non aveva funzionato. Ero un’esperta nel mettere da parte le emozioni, quindi quando ha detto che era colpa mia, ho sorpreso lui – e me stessa – scoppiando in lacrime.

Lavoravo per un’azienda Fortune 500 in California e lei era stata la prima dipendente che avessi mai assunto. Avevo bisogno di qualcuno che fosse il mio braccio destro, perché eravamo in un periodo di forte crescita e da sola non potevo farcela. Ero orgogliosa della mia capacità di gestire i numerosi ruoli e responsabilità che comportavano la formazione e il coaching dei consulenti finanziari nello sviluppo delle loro attività. Guidavo la creazione e il lancio dei loro programmi di formazione, analizzando i dati dell’azienda per individuare e risolvere i problemi di produttività. Avevo iniziato da zero e trasformato l’organizzazione di formazione e sviluppo nella macchina frenetica che era diventata. Quel lavoro era una mia creatura.

Con il senno di poi, la mia prima dipendente non era particolarmente adatta alla posizione, e una parte di me aveva accolto con sollievo la sua partenza. Ma ho sicuramente avuto un ruolo nelle sue dimissioni. La mia

riluttanza a delegare mi aveva impedito di affidarle progetti da gestire, privandola così dell'opportunità di sperimentare i propri successi. La mia paura di cedere il controllo a qualcuno, insieme a quella ancora più grande di risultare meno preziosa dopo aver delegato le mie responsabilità, mi stava spingendo a tenere tutto gelosamente per me. Quando il mio capo ha portato alla luce tutto questo con la sua affermazione diretta, sono rimasta colpita, perché non potevo più evitare di affrontare la verità delle mie azioni. E così, le lacrime…

Uno dei modi migliori per comprendere appieno l'empatia è vivere un'esperienza che ti renda palesemente consapevole di un'emozione umana forte e condivisa. Dopo aver riconosciuto la mia incapacità a delegare, ho provato paura, rimorso e anche un po' di vergogna, ma queste emozioni mi hanno aiutato ad attingere a un nuovo livello di empatia che ora utilizzo con i miei clienti di alto livello quando faticano a lasciare andare il controllo e ad affrontare le emozioni che possono emergere di conseguenza, come in questi esempi:

1. *E se non riempio il mio tempo con quello che dovrei fare?*
2. *E se non fossi bravo nel nuovo ruolo quanto lo sono in quello attuale?*

Ci vuole coraggio per lasciare una posizione comoda e familiare e fare qualcosa che ti metta alla prova.

Oltre a considerare le proprie difficoltà rispetto al cambiamento, i leader devono anche prevedere le reazioni dei propri dipendenti. Quando un leader comunica l'intenzione di riassegnare responsabilità o ridistribuire i carichi di lavoro, faccio spesso notare le possibili ricadute di questi aggiustamenti. Una risposta che ricevo spesso è: «Oh, non ci avevo pensato». Se i dipendenti non comprendono il motivo di questo cambiamento e le implicazioni positive per loro, potrebbero ritenere che il loro contributo sia sottovalutato o addirittura chiedersi se il loro ruolo all'interno dell'azienda sia sicuro. Quando si prende in considerazione una decisione di leadership, pratichiamo l'empatia valutando come le persone interessate potrebbero vedere la decisione e quale tipo di comunicazione potrebbe rassicurarli.

Nella stessa azienda, ho lavorato con una collega che eccelleva nel mostrare empatia. Un giorno, è venuta nel mio ufficio e ha detto: «Ariel, ho un'idea da realizzare con te». Lavoravamo a stretto contatto e conoscevamo il modo in cui operava ciascuna delle due. Mi ha spiegato la sua idea, che comportava un cambiamento significativo nella nostra organizzazione. «So

che vorrai rifletterci su, quindi prenditi due o tre giorni e fammi sapere cosa ne pensi.»

Potrà sembrare un esempio insignificante, ma ha significato molto, per me, il fatto che si sia presa il disturbo di considerare il modo migliore per chiedere il mio parere. Se mi avesse chiesto una risposta immediata, la mia mente sarebbe stata immediatamente inondata da tutti gli aggiustamenti che avrei dovuto apportare perché il cambiamento avesse successo, e la mia espressione sopraffatta avrebbe potuto apparire come un rifiuto alla sua richiesta. Dopo aver avuto il tempo di riflettere sulla sua idea, l'ho accettata con entusiasmo, pronta ad apportare le modifiche necessarie. Può essere difficile – e mettere alla prova il nostro orgoglio e la nostra pazienza – cercare di soddisfare anzitutto l'altra persona. La sua empatia ha stimolato la mia reciprocità. Poco dopo, le ho chiesto in che modo potesse ricevere al meglio nuove informazioni, così da poterle restituire lo stesso approccio empatico.

La paura ostacola la crescita personale

Nel 2019, ho fondato Harness Your Hindrance, una pratica di coaching sulla mentalità e sulle prestazioni specializzata nell'aiutare esperti di tutto il Paese in settori quali servizi finanziari, prestiti ipotecari e contabilità a raggiungere una crescita illimitata. Il tempo trascorso aiutando i clienti a migliorare le loro pratiche di vendita mi ha fatto capire che insegnare a qualcuno come risolvere i problemi superficiali non è importante quanto aiutarli a scoprire la radice dei problemi stessi. Una volta identificata quest'ultima, li guidiamo a immaginare le possibili soluzioni.

Sospinta da una curiosità inesauribile, ho condotto delle ricerche sulle convinzioni limitanti, sui tipi di personalità e su come identificare e superare i blocchi mentali. Ho studiato la programmazione neurolinguistica, che esplora la nostra capacità di controllare il modo in cui pensiamo, invece di lasciare che siano i pensieri e i sentimenti a controllarci. Ho sempre tentato di comprendere a un livello più profondo la tendenza delle persone ambiziose a intralciarsi da sole quando cercano di avere successo. E ho capito che la mentalità di una persona è la sua più grande risorsa ma, al tempo stesso, il suo più grande ostacolo.

Evitiamo istintivamente le situazioni che ci pongono in una situazione di pericolo reale o percepito. La nostra mente è programmata per proteggerci; è grazie a questo istinto che siamo sopravvissuti così a lungo come specie. Applicare questo concetto a un modello di business mi ha incuriosito: puntiamo al successo, ma ecco sorgere tutta una serie di minacce, perché il progresso richiede crescita e la crescita richiede una certa dose di rischio.

Forse la minaccia è la paura di fallire, di provare imbarazzo davanti agli altri o di vedere che il nostro team sta perdendo ogni fiducia in noi. E con il rischio arriva anche la possibilità di una sconfitta, di una sofferenza. È un dato di fatto: per crescere dobbiamo affrontare le nostre paure, e ciò può comportare la necessità di lasciar andare o perdere qualcosa. La fonte della paura può variare, ma tutti abbiamo qualcosa che vogliamo evitare per via del potenziale dolore che potrebbe arrecarci.

Per crescere occorre affrontare le nostre paure. Una caratteristica unica che si riscontra negli individui di grande successo è la volontà – e per alcuni, anche il desiderio – di affrontare le sfide, sia per la propria crescita personale sia per ciò che c'è al di là di quella crescita. Qualcuno meno ambizioso può invece evitare situazioni che comportano un rischio più elevato di andare incontro a una sconfitta o a un dolore.

Spesso guido i miei clienti di coaching ad affrontare le paure che bloccano la loro crescita professionale o personale. Questo, per esempio, avviene quando aiuto qualcuno a sviluppare una visione convincente. Avere una visione che ci guidi come imprenditori o leader (sul piano personale come su quello professionale) è vitale per raggiungere il successo cui aspiriamo. Mentre si sviluppa questa visione, possono sorgere sfide legate alla mentalità.

E se arrivando là dove voglio non mi sentissi comunque soddisfatto? E se non fossi all'altezza della persona che immagino di essere nella mia visione? E se un giorno, guardandomi indietro, dovessi pentirmi di tutti i sacrifici fatti? E se tra qualche anno dovessi desiderare qualcosa di diverso rispetto a ciò che desidero ora? Ognuna di queste paure può essere elaborata per tracciare un percorso chiaro verso una visione fortemente convincente. Il passo fondamentale è permettere alle nostre paure di emergere, piuttosto che rimuoverle. Questo è il ruolo dell'empatia in tale fase del coaching. Tutti abbiamo delle paure, e negarle non fa altro che frenarci.

Capire come le nostre paure influenzano le nostre abitudini o scelte suscita spesso emozioni negative. Non è raro che le persone si sentano sopraffare dalla vergogna, dal senso di colpa o dalla frustrazione, una volta raggiunta quella chiarezza. Quando ciò accade, il mio livello di empatia aumenta, mentre rassicuro il cliente sul fatto che sia normale evitare le paure. Per esempio, una persona che ha raggiunto un certo successo finanziario può essere decisa a non farsi mancare nulla sul piano materiale perché da bambino ha dovuto privarsi di tante cose, se non fosse che le sue abitudini di spesa irrazionali stanno proprio determinando la situazione che teme di più. Nel mio lavoro con i clienti evidenziamo come i comportamenti indotti dalla paura possano compromettere il loro successo.

Emozioni ed empatia

L’empatia consiste nel cercare di comprendere qualcuno al livello più profondo possibile, mettendo da parte convinzioni, opinioni e pensieri su cosa sia giusto e sbagliato – non in assoluto, ma almeno temporaneamente – per conoscere la persona che abbiamo davanti. Quanto a me, provo innanzitutto a capirla come essere umano, e poi vado alla ricerca di ciò che teme, di ciò in cui crede, di ciò che la motiva, di ciò che vorrebbe ottenere e perché.

È difficile parlare di empatia senza affrontare il discorso sulle emozioni. Per molti (me compresa), possono rappresentare volatilità e caos, e diventare quindi fonte di paure. Le nostre emozioni sono una forza potente e trainante che, se ignorata, può impedirci di raggiungere la piena consapevolezza di noi stessi. La chiave sta nel distinguere due aspetti: riconoscere le nostre emozioni o crogiolarsi in esse. Quando rimaniamo impantanati nelle emozioni che proviamo, sono i sentimenti a prendere il controllo, e questo può essere improduttivo, se non addirittura pericoloso. Un approccio più equilibrato consiste nel mostrarsi curiosi di sapere cosa proviamo e perché. Ogni emozione è come un martello: è uno strumento potente che può essere utilizzato per costruire o distruggere.

Un’altra trappola che si cela dietro le emozioni non elaborate è la possibilità di mostrare troppa o troppo poca empatia. Praticare l’empatia non è un processo unidimensionale. Richiede continui aggiustamenti, man

mano che l’altro risponde a domande su ciò che gli sta più a cuore, su ciò che teme e su ciò in cui crede.

Una volta, un cliente mi ha confidato un dilemma nei confronti di un certo dipendente. Voleva licenziarlo perché poco performante e scarsamente compatibile con la cultura aziendale. Invece di pensare al modo migliore per farlo, si chiedeva: «Come si sentirà John se lo licenzio?» Temeva i potenziali svantaggi di non avere qualcuno nel ruolo di John, anche per un breve periodo, e sembrava alla ricerca di motivi per trattenere John pur sapendo che non era un bene per il suo business, il suo team, la cultura della sua azienda.

Con un tono curioso scevro da ogni presunzione, gli ho chiesto: «Sta forse esercitando troppa empatia, in questo momento?» Lui mi ha guardato come se lo avessi sorpreso con la mano nel barattolo dei biscotti. Poi, con un sorriso imbarazzato, ha ammesso: «Penso di sì». Gli ho chiesto come mai fosse così focalizzato sulle emozioni di John. «Perché altrimenti dovrò affrontare la mia paura di assumere un’altra persona sbagliata.» Concentrarsi sulle emozioni del dipendente era un modo per evitare le sue. «Non voglio assumere di nuovo una persona sbagliata e rinnovare la sofferenza per tutto il tempo investito inutilmente.» Finché non lo abbiamo individuato e affrontato, stava preferendo il dolore noto per un team disfunzionale alla paura di un futuro incerto.

Ecco di seguito alcune tecniche utili per combattere la tendenza a mostrare troppa o troppo poca empatia.

1. Essere consapevoli di sé

Come dico ai miei clienti: «La consapevolezza è sempre il primo passo, ma non dovrebbe mai essere l’ultimo». Siate consapevoli delle vostre emozioni, per evitare che siano loro a guidarvi.

2. Relazionarsi

Relazionatevi con gli altri al livello più elementare. Scoprite emozioni comuni come paura, dolore e gioia. Nel libro *Il gioco di Ender* mi sono imbattuta in una frase meravigliosa che incarna questo concetto: «Nel momento in cui capisco così bene il mio nemico da sconfiggerlo, allora in quel preciso istante arrivo anche ad amarlo». La comprensione è il punto di partenza; l’emozione è la connessione.

3. Non negare empatia a nessuno, soprattutto a se stessi

Potenziare la capacità di comprendere noi stessi e il nostro percorso di crescita aumenta anche la capacità di comprendere gli altri. Dare priorità alla comprensione piuttosto che al controllo (di noi stessi e degli altri) rilascia enormi quantità di tensione interna ed esterna.

Per essere chiari, empatia non significa riversare le nostre emozioni sugli altri. Empatia significa cercare di comprendere le emozioni e la prospettiva degli interlocutori e poi utilizzare la nostra esperienza per relazionarci con loro a un livello emotivo di base. Tutti sperimentiamo vergogna e paura, tutti sperimentiamo l'amore: sono emozioni condivise. Ma farsi carico delle emozioni di qualcun altro o dare più valore alle sue che alle nostre è un uso malsano dell'empatia.

Ciò mi porta a una riflessione. Quando l'empatia viene insufflata in qualcuno che ha un rapporto malsano con le proprie emozioni o i propri confini emotivi, la sua capacità di comprendere la posizione di qualcun altro rimane limitata. Le sue emozioni possono agire da barriera, impedendogli di cogliere il punto di vista dell'altro.

Possiamo vedere questo fenomeno quando un mentore, segnato da un'esperienza negativa con un superiore del sesso opposto, suggerisce al proprio pupillo di non fidarsi di un superiore dell'altro sesso. A causa di una ferita pregressa che ha generato sfiducia, il mentore non riesce a vedere il superiore del suo pupillo sotto una luce imparziale. Quando il pupillo cerca di spiegargli che il proprio superiore è degno di fiducia, il mentore lo scoraggia perché non riesce a separare le due situazioni. Questo è un esempio di iper-relazione basata sulla propria esperienza, piuttosto che di vera empatia nei confronti dell'esperienza attuale dell'altro.

Nessuno dice che praticare l'empatia sia facile. È piuttosto il contrario! Mettere da parte i nostri pensieri e sentimenti per comprendere quelli di un altro può risultare estenuante. Possiamo insegnare tutto il giorno la necessità di capire innanzitutto l'altro, ma l'umano bisogno di sentirsi anche compresi rimarrà sempre. Per fortuna, praticare l'empatia è come esercitare un muscolo; lo sforzo costante renderà via via più sopportabili i carichi più pesanti.

L'empatia deve fluire in entrambe le direzioni

Nell’applicare questo strumento fondamentale e trasformativo tenete presente che non possiamo continuare a praticare l’empatia nei riguardi degli altri se a nostra volta non riceviamo empatia attraverso qualche altro canale. Trovo rigenerante coinvolgere altre persone per aiutarmi a mantenere quest’equilibrio. Prendete in considerazione l’idea di assumere un business coach o un terapeuta, o mettetevi nella disposizione di confidare ai vostri cari alcune delle difficoltà che incontrate nella vita professionale. L’importante è che ci sia un sano flusso di empatia in entrambe le direzioni, così da poter formare connessioni più profonde con gli altri e impedire che paure e insicurezze possano lievitare.

Praticando l’empatia – con noi stessi e con gli altri – possiamo rimuovere gli ostacoli personali e professionali per liberare tutto il nostro potenziale.

In che modo i vostri attuali limiti di empatia potrebbero impedirvi di raggiungere il vostro potenziale nel business?

DUE PAROLE SU ARIEL

Ariel Kopac è una rinomata coach per il mindset e la performance, esperta nel guidare imprenditori e leader a superare i propri limiti mentali. Relatrice di spicco, ha condiviso il palco con leader come Jesse Cole e Mel Robbins.

Nominata tra i migliori 20 coach di Milwaukee, ha ricoperto il ruolo di consulente in diversi consigli di amministrazione, inclusa la School of Business della Carroll University. Compare anche come esperta di mindset su YGTV, fornendo consigli tattici agli imprenditori. Con oltre mille sessioni di coaching, utilizza certificazioni in Myers-Briggs e PNL per aiutare clienti di alto livello a identificare barriere mentali. Fondatrice di Harness Your Hindrance, è soprannominata «ninja del mindset» per la capacità di guidare i clienti

verso una consapevolezza più profonda sulle convinzioni limitanti. Quando non è in modalità coach, ama viaggiare, andare in barca e ballare lo swing, vivendo con la famiglia nella zona di Milwaukee.

Per saperne di più su Ariel visitate www.harnessyourhindrance.com.

26
DIVENTARE LEADER LIBERI

di Katie Schuelke

Seduta al tavolo della conferenza, provavo soltanto un forte turbamento.

«Non posso credere che fai tutti questi soldi. Sai quanto ho dovuto lavorare sodo per arrivare dove sono?»

Le parole della mia manager mi riecheggiavano in testa, senza mai perdere il loro carattere surreale. All'epoca avevo trascorso tutta la carriera in azienda. Pochi mesi prima di quella revisione delle prestazioni, il mio team era stato sradicato e consegnato, di fatto, a questa nuova dirigente. Ma pochi mesi di lavoro con lei erano bastati a capire che non aveva alcuna intenzione di offrire supporto o leadership. Dopo una vita di revisioni delle prestazioni eccellenti, mi vedevo ricompensata con un magro aumento e una ramanzina.

Questo cambiamento nel management mi pesava ancora di più perché il mio capo precedente era stata una delle persone migliori per cui avessi mai lavorato. Era di supporto. Si batteva per la sua gente, anche quando non ce ne rendevamo conto, e non lo faceva mai per ricavarne elogi o riconoscimenti. Lo faceva per il bene della squadra.

Altri leader dell'azienda erano stati altrettanto solidali. In diversi momenti avevano investito tanto su di me. Senza la loro fiducia non avrei mai fatto carriera e non avrei mai intrapreso il percorso di gestione dei progetti.

Mentre arrancavo con la mia nuova manager in circostanze sempre più tossiche, ho iniziato a considerare l'idea di lasciare il mio ruolo aziendale. Avevo avviato una mia attività, BANS Consulting, e gestivo entrambe le cose contemporaneamente. La società di consulenza stava prosperando, l'ambiente in ufficio non mi piaceva più e il reddito aggiuntivo non valeva il sacrificio. Anche lo stress accumulato mi stava mettendo a dura prova. Dopo decenni di resistenza, con giornate di lavoro lunghe anche venti ore, giornate passate a combattere con le politiche aziendali a scapito della salute, il mio corpo stava cedendo.

Davanti al rifiuto del cervello ad ammettere lo stress, il corpo ha iniziato a ribellarsi. Mi è venuta l'orticaria e ho cominciato a soffrire di vertigini preoccupanti. Dopo mesi di esami inconcludenti alla fine siamo arrivati a una risonanza magnetica cerebrale. Senza risultati. Ero semplicemente esausta, fisicamente e mentalmente. Che ne fossi consapevole o no, il lavoro mi stava uccidendo. Sono uscita da quella sala conferenze con due idee cristallizzate in testa:

- Uno: dovevo dimettermi. Se dovevo lavorare per qualcun altro, quella persona doveva essere un vero leader, non uno che vedesse leadership e management come sinonimi. Doveva avere visione e condividere i miei valori sul lavoro e sulle relazioni con i membri del team.
- Due: ho interiorizzato i tagli profondi e dannosi delle «ferite tra sorelle». Avevo sentito questa definizione a una conferenza aziendale sulla leadership femminile, ma fino a quel momento non l'avevo mai apprezzata appieno.

Ho capito che le donne potevano essere condizionate a competere diversamente con le colleghe. In un mondo di uomini, dovevano faticare di più e lavorare più in fretta e meglio. E, in tutto questo spesso le altre donne, da alleate che erano, diventavano avversarie.

Quel giorno ho sperimentato la totale mancanza di empatia che può derivare da questo processo.

Quello del COVID è stato un periodo tumultuoso e, al tempo stesso, fatto di solitudine. Non mi ero mai sentita così disconnessa da tutto il resto. Tuttavia, quella lontananza dall'ufficio si è trasformata in un dono prezioso, offrendomi il tempo necessario per riflettere su ciò che contava davvero nel mondo del business. Mentre elaboravo tutto questo, l'importanza della connessione, della comprensione e dell'empatia è emersa più volte in primo piano.

Nel consolidare le mie idee sulla leadership, ero brutalmente onesta con me stessa. Come potevo migliorare in qualità di leader? Come potevo dimostrare più pazienza? In che modo potevo affrontare le situazioni con maggiore comprensione e prospettiva? Crescere è raramente indolore, ma

quando ho riconosciuto i miei limiti nella leadership empatica è successo qualcosa di interessante.

Il mio corpo ha iniziato a guarire.

Avevo:

- Energia per creare il mio programma digitale, offrendo contenuti e coaching ad altri leader.
- Chiarezza per riflettere sul ruolo di competenze chiave come la capacità di comunicare e creare fiducia.
- Prospettiva per comprendere l'importanza di un conflitto sano, dell'integrità e della coerenza.

Ho sempre saputo quanto fossero fondamentali queste competenze di base e, libera dal conformismo del mondo aziendale, ho trovato lo spazio per tradurre i miei anni di esperienza in un programma dettagliato. Conoscevo bene quanto il conformismo aziendale potesse essere soffocante per la creatività, per il supporto che si offre agli altri, per la capacità di rinunciare all'ego per il bene superiore della squadra. Lontano da quell'ambiente, ho plasmato l'idea di ciò che significava essere un leader efficace ed emancipato. Più questa idea si consolidava, più mi sentivo completa.

A volte è necessario percepire la correttezza della guarigione per sapere che qualcosa si era fratturato a monte.

Sono stata empatica durante i miei oltre vent'anni di lavoro in azienda? L'empatia fa parte del mio vero io? Nel mondo incerto della quarantena, mi sono trovata ripetutamente a confrontarmi con queste domande. Lavorando nella gestione di progetti in ambito informatico e ingegneristico, avevo trascorso gran parte della carriera in settori, aziende e dipartimenti a predominanza maschile. In quell'ambiente per essere una donna di successo avevo dovuto adeguare il mio approccio al lavoro, il mio atteggiamento, il mio rapporto con i colleghi.

Più riflettevo, però, più mi rendevo conto che questa domanda sull'empatia era più profonda della mia esperienza in qualsiasi azienda.

Da giovane, ho vissuto principalmente con mio padre. Aveva un appartamento da scapolo anni Ottanta, non certo il posto migliore in cui crescere. Abituata a tornare a casa da sola dopo la scuola, ho presto

imparato non solo a prendermi cura di me, ma anche a non contare sugli altri. Fin da piccola ho creduto che fosse necessario impormi in ogni situazione per andare avanti. La vita era dura e io dovevo esserlo altrettanto, se non volevo che mi schiacciasse.

Una volta entrata nel mondo del lavoro per pagarmi l'università, mi sono spesso imbattuta in opinioni che rafforzavano quest'idea. Mi dicevano che ero troppo giovane… che non potevo comprare quella casa… che non potevo ambire a quel traguardo. Tutto questo non faceva che alimentare il mio bisogno di dimostrare il contrario. Mi irrigidivo sempre di più, mostrando sempre meno emozioni. Non che avessi smesso di provare sentimenti; semplicemente, li nascondevo più in profondità. Devi farcela, mi dicevo. Il fallimento non è un'opzione contemplata.

Il condizionamento è una forza potente, e mi ero impegnata in questo gioco per tutta una vita. Se sono le azioni, e non i sentimenti, a definire il carattere, ero una persona empatica all'epoca? Sì, ma non sempre davo seguito a quest'empatia nelle relazioni, né con me stessa né con gli altri.

Oggi, tutto quello che so per certo è che scelgo di lavorare per stabilire una connessione.

Conoscevo la mia migliore amica da tutta la vita. Eravamo cresciute insieme, dai graffi alle ginocchia ai banchi del college. Avevamo persino sperimentato la gravidanza contemporaneamente. Non c'è stata fase della mia vita in cui lei non sia stata una presenza costante e gioiosa. Quando è morta all'improvviso, non avevo ancora trent'anni. Suo figlio aveva nove mesi. Mia figlia un anno. Ogni volta che lasciavo che il pensiero tornasse a lei, il senso di devastazione per quell'ingiustizia mi toglieva il fiato. Non avrei mai più sentito la sua voce. Suo figlio sarebbe cresciuto senza un ricordo di quella madre amorevole.

Tuffarmi a capofitto nel lavoro è stato il modo in cui ho scelto di affrontare il dolore. Ho parlato con il mio dipartimento e ho spiegato loro la situazione, rassicurandoli sul fatto che sarei riuscita a svolgere il mio lavoro. Avevo solo bisogno che mi lasciassero in pace. E loro mi hanno dato ciò di cui avevo bisogno.

La normalità e la prevedibilità del lavoro sono diventate una zattera di salvataggio quando sembrava che all'orizzonte ci fosse solo acqua. Ai miei colleghi veniva detto di non tormentarmi con le condoglianze. E così è stato. Mentre sviluppavo la mia azienda e consideravo il ruolo della

comprensione nel business, tornavo a questo ricordo come a una delle più profonde dimostrazioni di empatia che avessi mai ricevuto.

Molti dirigenti mi avrebbero rimandato a casa, insistendo perché mi prendessi tutto il tempo necessario. Avrebbero avuto buone intenzioni, ma al tempo stesso mi avrebbero detto di cosa avevo bisogno. A volte rispettare i desideri di qualcuno, anche se non li capisci o non sei d'accordo, è il più potente degli atti di solidarietà.

La positività e l'apprendimento dalle esperienze negative svolgono un ruolo cruciale nel mio lavoro di coaching. Sì, la mia vita aziendale è diventata problematica, a un certo momento, ma sono grata per quegli anni. Il mio era un team incredibilmente compatto. Insieme, abbiamo affrontato innumerevoli sfide. Di quelle che dimostrano cosa voglia dire dipendere l'uno dall'altro… ricambiare la fiducia… capire cosa possano significare il rispetto, l'integrità e la lealtà. Abbiamo faticato molto e sono riconoscente per i legami duraturi che abbiamo costruito.

Proprio come la quarantena è stata sia una sfida sia una benedizione, ogni esperienza ha contribuito alla mia determinazione, alla mia resilienza e alla mia indipendenza. Posso stare in piedi da sola, ma sono anche incrollabilmente leale verso coloro che ritengo importanti. L'integrità fa indissolubilmente parte di me. Difendo chi e ciò in cui credo, costi quel che costi.

Oggi metto a frutto tutto questo nel mio coaching per aiutare gli altri a inquadrare gli eventi non come cose che accadono *a* loro, ma *per* loro. Li guido verso questa domanda fondamentale:

Cosa scegli di trarre da ogni esperienza?

Non avevo mai pensato di incorporare il mio percorso di crescita personale nella mia azienda, ma più riflettevo a ciò che conta nel mondo del business, più questo percorso assumeva un senso. Il risultato è stato un programma per chi punta a diventare un leader libero: un leader che trova la libertà di espandere il proprio punto di vista, di vedere, pensare e sentire da una prospettiva più ampia. Un leader che, nel profondo, sa che esiste un modo più onesto, etico, empatico e sano di lavorare in azienda.

La libertà è uno dei valori a cui tengo di più. Sono sempre stata una ribelle con un'avversione per l'autorità, soprattutto se scaturisce da un senso di superiorità e richiede un'obbedienza cieca.

Volevo liberare le persone da un'identità subconscia plasmata da fattori esterni. Dunque, è logico che il mio programma sia diventato un percorso per aiutare gli altri a liberarsi dal conformismo e ad abbandonare i preconcetti su come dovrebbero presentarsi (la non conformità è spesso penalizzata in molti luoghi di lavoro, ma io non posso accettarlo!).

Un leader libero dovrebbe guardare al proprio team con la consapevolezza del fatto che siamo tutti diversi, e che questo è un bene. Anzi, che è più che positivo. I leader liberi abbracciano la diversità di pensiero, perché ciò fortifica il luogo di lavoro e promuove l'innovazione. Per raggiungere questa liberazione, però, è necessario utilizzare i diversi livelli di empatia.

Il primo è il livello logico e analitico. Capire che l'empatia significa vedere qualcosa dal punto di vista di un'altra persona. E riconoscerne il valore e la necessità.

Poi si arriva al livello emotivo, dove non solo si comprende concettualmente l'empatia, ma si capiscono attivamente i sentimenti e le esperienze di quella persona.

Empatia non significa sempre provare le stesse identiche emozioni degli altri. Significa anche rispondere in modo appropriato ai sentimenti degli altri, capire perché qualcuno potrebbe reagire in un certo modo a una situazione e ascoltare ciò che non viene detto. Intuire quando qualcosa non è in linea con qualcuno è un altro elemento essenziale di un'empatia efficace.

L'ultimo livello, però, è quello in cui entra in gioco la vera leadership. Si tratta di valutare il contesto e sapere quali azioni intraprendere, contemplando anche la possibilità dell'inazione.

Mia madre è stata assistente spirituale per anni. Ha assistito molte persone nel momento della morte. Alcuni erano spaventati e cercavano conforto. Altri erano arrabbiati o in preda ai rimorsi. Altri ancora erano tranquilli. Ed è arrivata a comprendere una verità fondamentale su quel momento di passaggio. Molte persone desideravano semplicemente avere qualcuno accanto. Qualcuno che fosse lì con loro, in pace, negli ultimi istanti.

A volte l'inazione è la forma di azione più profonda e di maggiore impatto.

I leader liberi possono essere presenti senza dover concettualizzare costantemente ciò che va fatto. Si lasciano guidare dall'intuizione, oltre che

dalle capacità analitiche. Questo accade quando si è liberi da aspettative e nozioni preconcette. Nella mia azienda, quando qualcuno viene da me con un problema, ci penso su. Cerco di capire se la persona in questione vuole solo essere ascoltata o se è necessario intraprendere un'azione concreta.

Se non sono sicura, rifletto sul rispetto di cui sono stata beneficiaria dopo aver perso la mia amica. Quelli del mio dipartimento mi avevano ritenuta in grado di sapere cosa fosse meglio per me. Rivolgo la stessa delicatezza ai miei collaboratori e consulenti, e chiedo: hai bisogno che io faccia qualcosa per te? Che risultato vorresti ottenere? A volte, quelle azioni o inazioni diventano momenti dimenticati… piccoli eventi ordinari che costituiscono la giornata di una persona.

Altre volte, però, cambiano il corso di una vita!

Un giorno ho fatto un colloquio a una donna che, sulla carta, era ampiamente sottoqualificata. Appena uscita dal college, era inesperta del mondo tecnico. Sulla base del suo curriculum e delle condizioni di assunzione, non avrei nemmeno dovuto parlare con lei, tanto meno considerare la sua candidatura. Ma mi sono ritrovata a richiamarla, colloquio dopo colloquio.

Non aveva esperienza né certificazioni pratiche e rilevanti da sfoggiare, ma ho intravisto qualcosa di più importante: carattere e competenza. Ho rivisto me stessa, anni prima, fare il mio ingresso in un nuovo panorama aziendale con il solo bisogno di qualcuno che mi guidasse. Con un tutoraggio, una formazione e una leadership adeguati, sapevo che avrebbe fatto bene. Le competenze tecniche possono essere insegnate. Integrità, determinazione e ingegnosità sono caratteristiche più radicate.

Dopo qualche colloquio, ho capito che aveva solo bisogno di un'opportunità per mettersi alla prova. Avrei potuto scartarla. Avrei potuto perpetuare il ciclo di ferite tra sorelle che rende indubbiamente difficile per le donne avere una possibilità in campi estremamente tecnici e dominati dagli uomini. Invece, sono passata all'azione. L'ho assunta, l'ho formata e guidata. In cambio ho ottenuto una dipendente laboriosa, intraprendente e leale, un'amicizia personale significativa e l'opportunità di trasformare quel tutoraggio in una profonda riflessione su me stessa.

Pensiero. Sensazione. Azione.

L’empatia non è una singola idea o azione. È un approccio multilivello all’interazione, alla comprensione e alla connessione. È uno strumento per raggiungere risultati migliori e creare un ambiente più appagante per tutti. Empatia significa accettare che l’ascesa verso il successo non ha valore se nel frattempo si calpestano gli altri. Nessuno ha successo da solo. Celebrate i vostri traguardi, ma siate consapevoli del fatto che la ricerca ossessiva della gloria è spesso legata all’ego.

È possibile raggiungere l’empatia. Anche se, come me, avete vissuto diverse esperienze in grado di scoraggiarla.

Quel giorno, seduta al tavolo della conferenza, non avevo modo di sapere verso quale percorso la revisione delle prestazioni mi avrebbe portato. Turbata e delusa com’ero, non riuscivo ancora a vedere il dono che rappresentava. Non sapevo che sarebbe stato lo stimolo che mi avrebbe convinto a decidermi per il grande salto verso l’imprenditorialità… a rimodellare la leadership del team e la gestione dei progetti… E a guarire.

Quel giorno ho pensato all’espressione «ferita tra sorelle», ma non l’avevo ancora considerata come un’opportunità per riflettere su me stessa. In quel momento, mi sono sentita tradita. Oggi ripenso a quell’evento come a un catalizzatore di crescita. Di fronte alla negatività o a una sfida, abbiamo tutti una scelta. E io ho scelto di liberarmi. Ho deciso la persona, l’imprenditrice e la leader che volevo essere e ho elaborato un piano per riuscire nel mio intento.

Ho ripreso il controllo e ho tracciato un nuovo percorso, un percorso che mi ha permesso di andare avanti, tenendo come principi guida l’empatia e l’emancipazione femminile.

DUE PAROLE SU KATIE

Katie Schuelke è una professionista di project management con 25 anni di esperienza, esperta di power skills. Laureata in Economia alla Boise State University, ha ottenuto certificazioni in Project Management Professional e Six Sigma Greenbelt. Nel mondo IT ha sviluppato un Framework per Servizi IT, coordinando una media di 75 progetti in fase di sviluppo dal valore milionario, con sessanta applicazioni e soluzioni. Descritta come intuitiva, perspicace e tenace, possiede un'anima ribelle e un grande senso dell'umorismo. Come madre, ha cresciuto Kennedy, campionessa mondiale di salto con la corda e studentessa modello. Fondatrice e CEO di BANS Consulting (BadAss Ninja Services) e membro del Project Management Institute, il suo programma esclusivo aiuta project

manager e team leader a costruire squadre motivate, raggiungere obiettivi e godersi la vita. Appassionata di muscle car anni Sessanta – possiede una Fastback Mustang del 1965 –, si dedica al benessere, ama leggere al sole e crede nelle avventure lungo il percorso.

Per saperne di più su Katie visitate katieschuelke.com.

27
PARLARE LA LINGUA DEL CERVELLO

di Jennifer Little-Fleck

Che genere di ragazza non ama uscire a fare shopping? A quanto pare, ero madre dell'unica ragazza in America che corrispondeva a questa descrizione. Era la settimana prima di Pasqua. Mia figlia, che aveva dieci anni ma si comportava come se ne avesse diciassette, aveva tutto il necessario per il suo outfit per le feste… tutto tranne il paio di scarpe giusto.

Per ovviare al problema, siamo andate al centro commerciale. Dovevamo trovare le scarpe eleganti perfette da abbinare al suo vestito. Che divertimento, pensavo. Una sessione di shopping madre-figlia. Solo che non è andata così: quando abbiamo iniziato a girare per negozi, mia figlia era infelice. Qualsiasi cosa facessi, anche per cercare di rendere la nostra esperienza più divertente, si comportava come se volesse essere ovunque tranne che con me.

Non sapevo cosa fare. Per prima cosa ho provato a ricordarle quanto fosse necessaria la nostra impresa. C'era poco da discutere: aveva bisogno delle scarpe. Poi le ho ricordato la mia generosità nell'averla portata lì. Aveva carta bianca con la mia carta di credito. Ma niente: mia figlia era sempre scontenta!

A furia di scervellarmi, mi è venuta un'idea. L'ho invitata ad aiutarmi a risolvere il problema. Le ho chiesto cosa non andasse. Avevo bisogno di farla parlare. Dopo aver utilizzato alcune tecniche di empatia tattica, finalmente ci siamo trovate sulla buona strada. Il problema erano le scarpe eleganti, mi ha spiegato. Nessuna della sua età le indossava più.

Ero colpevole di un passo falso in termini di moda? Ho iniziato a guardarmi intorno e, in effetti, aveva ragione. Nessuna delle sue coetanee indossava scarpe eleganti. Indossavano qualcosa di nuovo, per me: sneaker eleganti. Ho subito colto l'opportunità. «Che tipo di sneaker ti piacerebbe indossare?»

Abbiamo cambiato rotta. Ho seguito mia figlia al negozio Van’s e, pochi istanti dopo, il problema era risolto. Il suo outfit di Pasqua era completo.

Ciò che ho visto in mia figlia, quel giorno, è un microcosmo di quanto accade nelle aziende di tutto il mondo. I decisori e i supervisori, senza rendersene conto, «dirottano» il cervello dei dipendenti. Nello specifico, attivano l’amigdala, rendendo impossibile una buona comunicazione. Lasciate che vi spieghi.

La comunicazione ha bisogno di un dialogo bidirezionale. L’interlocutore non solo deve ricevere le vostre informazioni, ma deve anche rispondere. In molte delle storie di Chris Voss noterete quanto sia importante far parlare le persone, fare in modo che rispondano. In altre parole è essenziale comunicare.

Pensate ai passaggi in questo modo:

1. L’empatia porta a comprendere il punto di vista degli altri.
2. Per ottenere una comprensione essenziale, dovete comunicare con loro.
3. Per comunicare è necessario il dialogo bidirezionale.
4. L’empatia tattica promuove il dialogo bidirezionale.

Ora che abbiamo una comprensione di base di cosa sia la comunicazione, passiamo al «perché» dell’empatia tattica: le emozioni. Mi riferisco nello specifico alla reattività del sistema nervoso autonomo di chi vi ascolta. Il sistema nervoso autonomo, e più in particolare l’amigdala, è ciò che controlla la risposta di attacco, fuga, arresto o compiacenza. Quando si attiva la risposta di attacco o fuga, definiamo il fenomeno come «dirottamento dell’amigdala».

Senza dubbio, se siete fan di Chris Voss e dei suoi colleghi, avrete sentito parlare di quanto sia importante gestire l’amigdala. È la chiave per una buona negoziazione. Ma cos’è l’amigdala?

Pensate all’amigdala come a una custode: la chiameremo Amy, Amy G. Dala. Se la vostra comunicazione riesce a superare Amy, potrete godere dei vantaggi di interagire con la parte razionale del cervello di chi vi ascolta, la corteccia prefrontale. È l’area dove si svolgono le funzioni esecutive, dove si esercita la logica e si generano idee. Tuttavia, se non riuscite a superare Amy, verrete respinti ed etichettati come piantagrane.

Il problema è che Amy è predisposta alla negatività. Una percentuale tra il 70 e l'80% dell'amigdala è dedicata a rilevare situazioni potenzialmente pericolose. Quando Amy percepisce un pericolo, chiude temporaneamente l'accesso alla corteccia prefrontale e attiva la risposta di attacco o fuga. Anche se a volte può esagerare, il suo compito di base è preservarvi in vita. Una persona non può elaborare nuove informazioni mentre è in pericolo. Come ama dire il mio collega Rich Carr, «non puoi imparare l'algebra mentre sei inseguito da una tigre!»

Questo è un punto fondamentale da capire se volete che gli altri ascoltino il vostro messaggio: l'amigdala, quando attivata, spegne temporaneamente la capacità di una persona di apprendere o utilizzare la logica e il ragionamento. Non rimane altro che un'emozione grezza e reattiva. Se volete che qualcuno vi ascolti, che risponda e/o prenda buone decisioni, dovete prima farlo uscire dalla modalità dirottamento o prevenirla.

Che cosa innesca il dirottamento?, vi chiederete. Secondo il dottor Kieran O'Mahony, un neuroscienziato dell'apprendimento cognitivo, questi cinque stati d'animo:

1. preoccupazione
2. ansia
3. stress
4. noia
5. sensazione d'impotenza

Tenendo presente tutto questo, la sfida che abbiamo davanti come comunicatori è chiara. Dobbiamo spostare le persone da questi «stati d'animo rossi» (restrittivi) a «stati d'animo verdi» (divertenti) che consentano l'apprendimento e la comunicazione.

Volete sapere una cosa che trovo paradossale? La maggior parte delle persone riceve consigli in merito a decisioni da prendere che, molto semplicemente, il nostro cervello non può seguire. In qualche modo, molti di noi sono stati indotti a pensare che sia possibile usare la logica senza emozioni.

I fan di Star Trek sapranno già dove sto andando a parare. Non siamo vulcaniani. Per chi non ha familiarità con la serie, Spock è per metà umano e per metà vulcaniano. I vulcaniani, nel corso dei millenni, hanno imparato

a sopprimere le emozioni per creare una società pacifica e prospera utilizzando solo la logica come principio guida. Per un vulcaniano provare emozioni è un handicap; chiunque le provi è considerato inferiore. Di conseguenza, avendo per metà sangue umano, Spock vive in uno stato di crisi costante. In lui, la parte emotiva sembra sempre interferire con la capacità di essere completamente logico.

C'è una ragione, per questo. È parte della natura umana.

Quante volte avrete sentito: «Non prendere mai decisioni facendoti guidare dall'emotività: aspetta di ritrovare la calma e, insieme, la logica e la razionalità». Be', io sono qui a dirvi che ogni singola decisione che prendete è basata sulle emozioni. Ne abbiamo le prove.

Spock disponeva di molti strumenti straordinari per misurare le emozioni umane, e la nostra scienza moderna sta finalmente recuperando terreno grazie alla risonanza magnetica funzionale, o fMRI. Con l'invenzione della fMRI, gli scienziati possono osservare le emozioni mentre si manifestano nel cervello. Possono vedere se l'amigdala viene attivata o meno. Possono rilevare come il lobo occipitale, utilizzato per l'elaborazione delle informazioni visive, riconosce un volto in tempo reale. La fMRI è l'affascinante punto d'incontro tra psicologia e neuroscienze. La neuroscienza affettiva – perché di questo si tratta – è tra i campi di studio accademici in più rapida crescita. Abbiamo imparato più cose sul cervello negli ultimi vent'anni che negli ultimi duecento, e non abbiamo che scalfito la superficie.

Dopo anni trascorsi in azienda, con la mia amigdala costantemente dirottata, ho dedicato la mia carriera ad aiutare le aziende a comprendere come parlare con efficacia la «lingua del cervello» ai propri clienti e dipendenti. Purtroppo, gran parte della nostra cultura, da quella accademica a quella imprenditoriale, funziona in modo antitetico rispetto a ciò che oggi sappiamo sul cervello.

È una tendenza che voglio invertire.

Se volete che il vostro pubblico (o cliente) capisca cosa state proponendo, dovete prima attirare l'attenzione del suo cervello, anche della parte subconscia. Una persona che entra per la prima volta in una conversazione di vendita non è coinvolta al 100%, anche se vi guarda dritto negli occhi. Sta pensando ad altre cose, per esempio:

- a quanto è fredda la stanza…
- alle tasse…
- all’imminente visita della suocera…
- al cane malato…
- a cosa regalare al partner per il compleanno, di lì a una settimana…
- a quel fastidio allo stomaco…

Per fare in modo che si concentri su di noi, dobbiamo utilizzare tatticamente la nostra conoscenza delle emozioni di base e della funzione dell’amigdala. Dobbiamo sorprenderla con qualcosa di personale. Lavoriamo per dipingere con le parole un’immagine nella sua mente, un’immagine capace di coinvolgerla. Una volta che l’avremo portata a pensare e a connettersi con un ricordo personale, faremo in modo di combinare tutto questo con il nostro messaggio principale. Questo metodo si chiama *Affect before Effect* («Impatto emotivo prima dell’effetto»), ovvero A>E.

Una volta, un cliente mi ha contattato perché gli ritagliassi una «formazione» ad hoc. In realtà, ciò che voleva davvero era un copione di vendita per contrastare quella che vedeva come una minaccia competitiva. Questo cliente era stato, un tempo, leader di mercato nel suo settore, posizione raggiunta lentamente nell’arco di otto anni. All’improvviso, però, un competitor aveva fatto irruzione nel mercato e, invece di dover dimostrare l’efficacia del proprio prodotto nel tempo, attraverso anni di raccolta dati, aveva trovato una scorciatoia.

Come si sentiva il mio cliente? Era su tutte le furie. Aveva investito molti anni e innumerevoli milioni di dollari per guadagnarsi quella posizione, e ora quel concorrente aveva semplicemente saltato la fila. Ho chiesto di sapere quale messaggio stesse lanciando il competitor, e a quel punto ho capito esattamente cosa stava succedendo. A mio avviso, era la perfetta applicazione del metodo A>E.

Ho modificato leggermente il messaggio per rimanere sul vago, ma più o meno diceva così:

«Dottore, ricorda cosa le è piaciuto del Prodotto A?» (**Affect**)

«Il nostro Prodotto B funziona esattamente allo stesso modo, solo che non ha effetti collaterali.» (**Effect**)

«È un momento sbagliato per mostrarle i nostri studi comparativi e comprendere il suo punto di vista?»

(**Domanda orientata al no per arrivare al dialogo a 2 vie**)

Ho detto al mio cliente che il messaggio del competitor era brillante. Era un'applicazione semplice, ma eloquente, di cosa significasse «parlare la lingua del cervello». Se voleva imporsi, avrebbe dovuto imparare il linguaggio del cervello e pensare in modo critico. Un semplice copione non sarebbe bastato.

Quando applicate insieme i concetti di empatia tattica e A>E, ottenete empatia intenzionale. Manipoliamo intenzionalmente l'amigdala allo scopo di attirare l'interesse e raccogliere informazioni. Le tecniche di empatia tattica come l'«accusations audit» e il «dar nome alle cose» sono esempi perfetti del tipo di sorpresa che avvia una conversazione. Sono efficaci nell'interrompere la prevedibilità del cervello (quello che, per definizione, fa una sorpresa).

Tutto il giorno, ogni giorno, il nostro cervello si sforza di prevedere cosa accadrà. Nella maggior parte dei casi, esegue previsioni corrette sulla base delle nostre abitudini, dell'ambiente e delle esperienze ripetitive. Quando qualcosa si presenta come nuovo, e quindi non previsto, la nostra amica Amy si fa avanti per valutare la situazione. È pericoloso? Oppure è una sorpresa divertente? La sorpresa è uno stato d'animo «ponte» che offre l'opportunità di uscire dalla modalità dirottamento ed entrare in uno stato d'animo rilassato in cui possono avere luogo l'apprendimento e la comunicazione.

Pensatela come il giallo di un semaforo.

Cos'ha fatto il brillante competitor del mio cliente? Ha progettato un nuovo messaggio, iniziando con una sorpresa al tempo stesso personale e divertente.

- Innanzitutto, il cliente non si aspetterebbe mai che venga menzionato il competitor.
- In secondo luogo, chiamare in causa il «ricordare» è estremamente potente; costringe la corteccia prefrontale a pensare, invece che a reagire.
- In terzo luogo, la nostalgia personale viene evocata utilizzando la parola «piaciuto», a richiamare qualcosa di piacevole, appunto.
- Quarto, la domanda riguarda solo l'interlocutore; nel linguaggio del cervello, la definiamo come «Io Qui Adesso».

Con una domanda è riuscito ad attirare, attraverso la sorpresa, un'attenzione preziosa, a bypassare Amy e ad attingere a un determinato ricordo personale. Quando il messaggio trasmesso suggerisce un risultato potenzialmente negativo, evoca un diverso tipo di sorpresa chiamato disequilibrio. Il disequilibrio si verifica quando gli individui incontrano informazioni che mettono in discussione le loro convinzioni o le loro conoscenze esistenti. Questo conflitto cognitivo motiva le persone a riorganizzare i propri pensieri e ad apprendere nuove informazioni per tornare all'equilibrio.

Il nostro Prodotto B funziona esattamente allo stesso modo, solo che non ha effetti collaterali.

Ora, nel cervello si attiva un sistema diverso, chiamato sistema di attivazione reticolare (RAS). Il vostro RAS controlla molte funzioni corporee che svolgete senza pensare, come la respirazione, la frequenza cardiaca e i ritmi circadiani. Controlla anche ciò che vi sta più a cuore, le cose estremamente importanti che volete il vostro cervello richiami prontamente. Il RAS è ciò che vi permette di distinguere il vostro nome in una stanza affollata o la voce di vostro figlio tra altri trenta bambini che intonano la stessa canzone.

Quando il competitor del mio cliente ha inserito la frase «solo che non ha effetti collaterali», ha probabilmente attivato un tasto sensibile, attirando l'attenzione di Amy, ma in senso positivo.

Infine, arriviamo alla promessa di un dialogo bidirezionale ponendo una domanda orientata al no.

È un momento sbagliato per mostrarle i nostri studi comparativi e comprendere il suo punto di vista?

Boom! Nel linguaggio del cervello questa domanda evoca quella che chiamiamo la risposta «Come posso contribuire?» State segnalando che, benché desideriate condividere informazioni, per voi è importante che loro, i clienti, sappiano che la loro opinione e la loro competenza sono apprezzate. Diventano parte della soluzione.

Per risolvere il problema del mio cliente abbiamo prima istruito la sua forza vendita su come parlare la lingua del cervello. Poi è stato necessario pensare a come creare la propria apertura a sorpresa verso l'empatia intenzionale. Possiamo dare a qualcuno un'idea generale di come suona, ma

ricordate che dev’essere ritagliata sull’individuo a cui è diretta. Dato che il giro d’affari del mio cliente stava accusando un brutto colpo, gli ho consigliato di seguire il percorso «etichettatura» di Chris Voss:

«Dottore, sembra che molti medici stiano passando al Prodotto B per evitare effetti collaterali di cui so che anche lei è personalmente preoccupato, senza dati a lungo termine».

(**Impatto emotivo con etichetta + disequilibrio**)

«È un momento sbagliato per capire in che modo la sua esperienza con la prevedibilità del mio Prodotto A influenzerà la sua valutazione di prodotti più recenti, specie quelli che potrebbero avere effetti collaterali non ancora identificati a causa della mancanza di dati a lungo termine?»

(**Effetto con domanda orientata al no + Sorpresa di disequilibrio + «Come posso contribuire?»**)

Ci sono decine di modi in cui affronto questo problema con i miei clienti. Lavoro con loro per formulare la propria apertura personale, implementando al contempo una chiamata a sorpresa. Poi introduciamo un messaggio in modo da dare al cliente il controllo della conversazione. Infine, aggiungiamo un pizzico di disequilibrio e ascoltiamo la risposta.

Ora io e mia figlia indossiamo entrambe sneaker eleganti. Una volta che le ho provate, non sono riuscita a resistere. Era un trend troppo comodo e troppo divertente per rifiutarlo.

Tuttavia, dopo quel giorno, è successo qualcosa di più profondo, qualcosa che andava al di là di una semplice questione di moda. Mia figlia ha iniziato a chiedermi di metterla a letto, la sera. La stessa bambina che cresceva davanti ai miei occhi così in fretta, che mi proibiva di invadere il suo spazio, mi voleva di nuovo nel suo mondo. Quell’invito mi ha spiazzato. Era da tanto che non la mettevo a letto ma, eccoci qui, di nuovo riconnesse. È stato meraviglioso.

Benché sia iniziato con le scarpe, il nostro legame non riguardava la moda…

… l’approfondirsi della nostra connessione aveva più a che fare con il modo in cui ho coinvolto il suo cervello.

DUE PAROLE SU JENNIFER

Jennifer Little-Fleck è la fondatrice e CEO di BrainCelling, un’azienda fondata nel 2016 che aiuta i professionisti a diventare comunicatori più efficaci, offrendo formazioni che non si limitano a insegnare come vendere, ma spiegano il «perché» dietro le comunicazioni di successo: con un approccio alla comunicazione e alle vendite basato sulla neuroscienza affettiva, fornisce strumenti pratici applicabili sia in ambito professionale che personale. Con una formazione nella ricerca clinica, Jennifer ha sviluppato una metodologia che consente di comprendere come il cervello elabora le informazioni e le comunicazioni, indipendentemente da settore, età, razza o genere. Oltre a BrainCelling, ha fondato Autobiology, un’organizzazione dedicata a stimolare la curiosità delle persone verso il

proprio corpo e il suo funzionamento, incoraggiando un approccio proattivo alla salute: il suo metodo, fondato su basi scientifiche, si concentra sulla possibilità di migliorare le proprie capacità comunicative comprendendo i meccanismi neurologici sottostanti.

Scoprite di più su www.braincelling.com, www.autobiology.net e seguite il podcast Autobiology.

28
LA FATTORIA TERAPEUTICA CHERRY BLOSSOM

di Cherry Spielman

«Perché Dio dovrebbe permettere che la mia preziosa e innocente figlia di dodici anni debba patire una malattia così tremenda? Anche nel suo dolore, e pur vedendo il suo corpo cambiare e indebolirsi, rimane gentile, sorridente e piena di speranza. Certi giorni, è lei a confortare noi più di quanto siamo capaci di confortare lei. La prego, mi aiuti a capire perché.»

Mentre eravamo sedute nella sua cucina, con sua figlia ormai prossima alla morte nell'altra stanza, non c'erano risposte o frasi fatte che potessero lenire il dolore di quella madre o portarle la pace.

Quello che ho sperimentato in quei giorni sacri come giovane terapeuta pediatrica per l'hospice, lavorando a contatto con bambini malati terminali e le loro famiglie, è stato un battesimo del fuoco.

Nel ripropormi queste domande ancora e ancora, domande con cui non ero nemmeno venuta a patti, mi sono resa conto che non era mio compito offrire una frase di circostanza; la mia funzione era ascoltare, connettermi e offrire conforto e cura, da essere umano a essere umano. Poi, quando le parole erano necessarie, e quindi significative, quei genitori in lutto erano aperti ad accoglierle, sapendo che scaturivano da un autentico interesse per loro e per il loro bellissimo bambino.

Probabilmente vi starete chiedendo cosa c'entri questo ricordo sacro e una fattoria terapeutica con l'uso dell'empatia e della comprensione nel business. Bene, lasciate che ve lo spieghi.

C'era una volta una ragazzina che amava gli animali, la natura e aiutare gli altri. Grazie alle Girl Scout, le sue avventure preferite includevano lo zaino da preparare per il campeggio, incontrare nuovi amici, fare escursioni, nuotare, avvicinarsi troppo agli animali selvatici, cantare intorno al fuoco e ascoltare i suoni della notte nel suo sacco a pelo.

A quattordici anni, un test per l'orientamento personale indicò come più adatte a lei le professioni di psicologa, leader religiosa e guardia forestale.

La cosa non la sorprese in alcun modo, stava già maturando tutt'e tre le scelte.

A sedici anni, il suo spirito imprenditoriale la portò a diventare la più giovane venditrice Avon del Paese. Fu inserita nel President's Club già al primo anno. Allora non si rendeva conto del fatto che l'amore che metteva nell'ascoltare gli altri e nel creare una connessione era ciò che le permetteva di superare anche i rappresentanti più esperti, in quanto a volumi di vendita.

All'università affinò le sue doti di ascolto e di connessione profonda con gli altri e, attraverso il suo amore per la pesca, imparò il potere dell'osservazione e della riflessione ponderata per risolvere i problemi… mentre prendeva pesci.

Poi, dopo la specialistica, finalmente il suo sogno si è realizzato.

Un salto in avanti di trent'anni ed eccomi qui, seduta alla mia scrivania, a guardare fuori dalla finestra del mio ufficio mentre scrivo proprio queste parole e osservo il mio team di terapeuti a quattro zampe. Lasciate che ve li presenti. Little Man è il mio mini cavallo certificato per la terapia e Blue è il mio aiutante a quattro zampe, nonché manager della stalla e leader del mio gregge di capre nane (terapeute ricreative). Stanno giocando nel loro parco di due ettari e mezzo. Nella stanza accanto sento Petunia, la mia maialina di quattro anni certificata per la terapia, che guarda i suoi programmi per bambini del sabato mattina dal mio letto, rannicchiata sulla sua pila di coperte rosa. Proprio così, dormo con un maiale ed è una delle gioie più grandi della mia vita.

Immagino, dunque, che vi starete chiedendo come quella giovane terapeuta alle prese con le domande sulla morte sia finita a dormire con un maiale…

Come avete letto dalle mie esperienze da ragazzina, e poi da terapeuta in continua evoluzione, sono arrivata a capire quanto sia importante ascoltare per comprendere davvero l'essenza delle parole di ogni mio cliente, dato che diversamente non avrei altro da offrire se non chiacchiere. Quando mi prendo il tempo per capire veramente quello che i clienti mi dicono, ponendo domande finché non «comprendo», prima di condividere i miei pensieri, faccio loro dono dell'ascolto.

I miei clienti sanno che, per me, i loro sentimenti, convinzioni, bisogni, desideri ed esperienze sono importanti e significativi. È così che si costruisce la fiducia e la certezza del fatto che ho a cuore i loro interessi,

comprendo veramente la loro situazione e ho il desiderio e la capacità di aiutarli a migliorarla.

Quando funziona in simbiosi, questa danza di empatia e comprensione crea fiducia e stabilisce un'alleanza di lavoro, permettendo al cliente di sentirsi sicuro nell'esplorare a fondo, e con onestà, i propri sentimenti e le proprie esperienze. Solo raggiungendo un luogo di fiducia e sicurezza avrò guadagnato il diritto e il know-how per rispondere in modo autentico, dare suggerimenti e consigli, offrire spunti e aiutarli a creare il loro percorso unico verso il futuro.

Offro ai miei clienti uno spazio protetto dove possano essere autentici e approfondire gli aspetti della propria vita in cui soffrono e scoprire quelli che sono solo zavorra. Li aiuto a scoprire la loro visione di come sarebbe una vita appassionata, una vita con relazioni appaganti e uno scopo forte, autentico. Questa collaborazione e i cambiamenti salutari verso cui lavoriamo li stimolano a trovare nuovi obiettivi e a coltivare sogni inediti per il futuro. Quando questi cambiamenti si concretizzano, non possono fare a meno di raccontarlo agli altri. E in questo racconto, ovviamente, includono il lavoro svolto con me.

Il rapporto di fiducia che instauro con i clienti mi ha sempre garantito un flusso costante di nuovi clienti. Quella del passaparola è la migliore pubblicità che esista, grazie a essa non devi mai spiegare a nessuno perché dovrebbe lavorare con te. Piuttosto sono gli altri a contattarti, desiderosi di collaborare e pronti a ricevere ciò che hai da offrire. Tenete presente che una raccomandazione genera un flusso di nuove raccomandazioni che cresce in maniera esponenziale.

Che io lavori con individui, coppie, famiglie o gruppi, utilizzo l'ascolto empatico e la comprensione imparziale. Mostro loro come servirsi di questo potente strumento di comunicazione in tutte le relazioni. Quando una persona inizia ad ascoltare per capire e non per rispondere o difendersi prima ancora di essersi guadagnata il diritto di farlo, vede le sue relazioni migliorare e approfondirsi in maniera evidente. Si troverà, con sua piacevole sorpresa, in un punto in cui il conflitto può essere risolto invece che protrarsi per settimane, anni e persino decenni. Il mio cliente e coloro con cui interagisce trarranno beneficio da questo nuovo modo di comunicare.

Vi faccio un esempio.

John è entrato nel mio ufficio e, sedendosi sul divano, ha detto: «Mia moglie ha chiesto il divorzio».

«Perché lo ha fatto?» ho domandato.

E lui: «Litighiamo sempre per lo stesso motivo. Dice che non la ascolto e che non le do aiuto a casa e con le bambine. Pensa che dovrei fare la mia parte, visto che lavoriamo entrambi. Dice che non la porto mai fuori, che non la considero una priorità e che si sente come se fossimo coinquilini che non si piacciono neanche granché».

«E tu cos'hai risposto?»

«Le ho detto che faccio un tragitto in macchina più lungo del suo e lavoro sotto il sole tutto il giorno, perciò ho meno energie da spendere a casa. Che lei non si comporta come se mi rispettasse e, dal momento che non fa che urlare, preferisco uscire con gli amici.»

A quel punto l'ho fermato. Avevo bisogno che vedesse che stava condividendo il suo punto di vista con la moglie senza però essersi ancora guadagnato il diritto di farlo. Non poteva inserire la sua risposta nell'equazione finché non avesse riconosciuto ciò che stava dicendo lei e non avesse compreso come si sentiva.

L'empatia ci rallenta, ci impedisce di dare risposte impulsive e ci costringe a immaginare la prospettiva dell'altro. «John, riesci a cogliere il suo punto di vista? L'hai ascoltata davvero? Ascoltare il suo punto di vista non significa che devi essere d'accordo, significa semplicemente che capisci qual è la realtà della situazione secondo lei e le connessioni emotive che ha stabilito con quella realtà percepita. Finché non lo avrai fatto, non condividere la tua versione della storia. Non è ancora il momento.»

L'ho incoraggiato a iniziare col chiederle quali credeva fossero le soluzioni realistiche per cambiare il modo in cui i loro problemi coniugali la facevano sentire. Solo allora avrebbe potuto proporle le sue soluzioni, considerando che erano entrambi esausti. Poi avrebbe potuto dirle che condivideva il suo stesso desiderio di dare priorità alla loro relazione, perché la amava e voleva dimostrarsi disponibile a collaborare.

Lui ha sbuffato e si è girato a guardare la finestra. «Certo che amo mia moglie e le mie figlie. Sono stanco di litigare e voglio renderla felice, ma voglio anche essere ascoltato, rispettato e apprezzato. E, onestamente, a volte vorrei anche avere ragione.»

«Sarà così se ti concentri sull'ascolto e sulla risposta a ciò che chiede, sente e di cui ha bisogno. Nel corso di diverse conversazioni si renderà

conto che non stai più litigando con lei, che stai iniziando a capire il suo punto di vista e sei disposto a soddisfare le sue esigenze. Che stai ascoltando i suoi sentimenti, invece di minimizzarli o ignorarli. Allora potrai condividere con rispetto i tuoi pensieri, i tuoi sentimenti e i tuoi bisogni, guidandola verso soluzioni di compromesso.»

Pochi giorni dopo, mi ha lasciato un messaggio: «Ho tentato due volte e non ha funzionato. Dovrei lasciar perdere?»

L'ho richiamato quel giorno stesso. «Il nostro lavoro per dare una svolta al vostro matrimonio è come manovrare una nave da crociera, non una barca a remi. Non ti arrendere!»

Lui ha perseverato e, poche settimane dopo, ho ricevuto una chiamata da sua moglie. Voleva iniziare la terapia, perché aveva notato un cambiamento enorme in suo marito e voleva capire come e perché stesse accadendo. Così, di lì a poco ci siamo incontrati tutti e tre. E adesso vivono felicemente un matrimonio del tutto diverso, grazie all'uso dell'empatia e della comprensione, trovando compromessi su questioni intorno alle quali avevano litigato per anni.

Erano entrambi così entusiasti della loro nuova relazione da raccontarlo prima in famiglia, poi ad amici e colleghi. E… il passaparola mi ha portato nuovi clienti. Quanto a loro due, nel corso degli anni mi hanno ricontattata, di tanto in tanto, e vanno ancora alla grande!

Benché io abbia spiegato come utilizzo l'empatia e la comprensione con i clienti, immagino sia facile dedurre come l'utilizzo di questo potente strumento di comunicazione possa essere di beneficio in tutte le nostre interazioni con gli altri, che siano professionali e personali. Ciò che possiamo garantire al nostro interlocutore è l'ascolto.

Quando offriamo il dono dell'ascolto autentico, non solo creiamo fiducia e buoni sentimenti: in quel momento, e solo in quel momento, ci guadagniamo il diritto di rispondere, dare un suggerimento, indicare una via migliore, discutere un compromesso, fare una proposta di vendita, mostrare un prodotto, ricevere una referenza, godere di un lieto fine.

Dunque, com'è che ho riscontrato un enorme successo utilizzando empatia e comprensione verso i clienti? I clienti sono felici di pagarmi! Sono felici di tornare anche quando il lavoro iniziale è terminato. Fissano appuntamenti con me ogni volta che hanno un problema, o hanno bisogno di un parere o, semplicemente, per un aggiornamento. Sono felici di raccomandarmi a persone di loro conoscenza, cosa che a sua volta crea un

flusso esponenziale. Penso a questo flusso non solo come al pane quotidiano della mia pratica, ma anche come alla ciliegina sulla torta. Non solo mi ha concesso la benedizione di poter crescere la mia famiglia con quei piccoli comfort extra che rendono la vita piacevole, ma mi ha anche permesso di reinvestire una parte significativa del mio reddito nella mia pratica, in modo da poter continuare ad aiutare sempre più persone a guarire, crescere e raggiungere nuovi traguardi.

Ed è qui che entra in gioco la fattoria terapeutica.

Ho sempre amato stare all'aria aperta. Con il mio grande furgone rosso, ho attraversato molte volte il Paese per accamparmi nei nostri parchi nazionali più belli, lungo strade panoramiche e accanto a tesori nascosti. All'aria aperta mi sento viva.

Inoltre, ho sempre amato gli animali, grandi e piccoli, addomesticati e selvatici. Ho sempre condiviso la mia vita con gli animali ed è stato fantastico far vivere ai miei figli – Cassandra Hope, Steven Forrest e Aaron Christian – esperienze con la fauna selvatica vicina e lontana.

Quando c'è da dare a un'anima ciò di cui ha veramente bisogno, il più grande insegnante è stato tutto il tempo passato ad ascoltare il rumore del vento tra gli alberi, il fragore delle cascate e il rombo dei tuoni… le conversazioni silenziose, fatte solo di sguardi amorevoli, gli abbracci accoglienti, i suoni eufonici e i battiti del cuore rilassanti dei miei amati animali e della fauna selvatica con cui ho avuto l'onore di condividere lo spazio. La connessione e l'accettazione profonde e incondizionate offerte da queste relazioni hanno affinato la mia radicata convinzione nel potere curativo dell'ascolto autentico e della sensazione di vedersi veramente ascoltati.

Per vent'anni ho immaginato la mia fattoria curativa composta da terapeuti a quattro zampe che portano ai clienti un'accettazione incondizionata attraverso i loro occhi comprensivi e le loro orecchie imparziali. Dopo anni passati a far crescere la mia pratica privata e a raggiungere sempre più clienti, a formare sempre più professionisti, a proporre sempre più workshop e ritiri e ad aggiungere una varietà di modalità di guarigione a integrazione della mia «terapia della parola», era giunto il momento di realizzare il mio sogno.

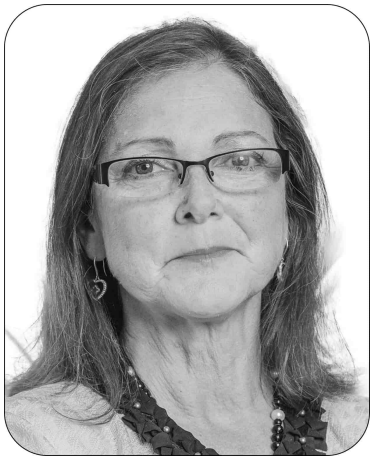
Ora vivo e lavoro con il team più prezioso, amorevole, generoso e adorabile che possiate immaginare. Siamo circondati da alberi, acqua, pascoli, conigli selvatici, scoiattoli, uccelli, qualche raro serpente, insetti e

ragni e una bellissima coppia di gru canadesi che, ogni anno, ci permette di coesistere con loro e di condividere la gioia della loro nuova nidiata.

È una benedizione, una gioia e un sogno diventato realtà, tutto come risultato del mio lavoro di guarigione che utilizza l'ascolto empatico e la comprensione imparziale per guidare gli altri verso una finalità più autentica e il dono del flusso esponenziale di nuovi clienti che ne è seguito.

DUE PAROLE SU CHERRY

La dottoressa Cherry Blossom Spielman è una terapeuta accreditata e una life coach certificata con oltre trent’anni di esperienza nel lavoro con individui, coppie, famiglie e gruppi. Opera sia nel suo studio sia tramite telemedicina, offrendo anche seminari, workshop e ritiri negli Stati Uniti e all’estero. Terapeuta del suono vibrazionale, nel 2017 ha partecipato al documentario Going Om, illustrando come vibrazione e suono favoriscano il rilassamento profondo. Il suo studio, la Cherry Blossom Therapy Farm, si trova su un terreno di due ettari e mezzo vicino Orlando, Florida: qui lavora con un team unico che include Little Man, mini cavallo da terapia, Petunia, maialino nano certificato, e Blue, la capra nana, oltre ad altri terapeuti a quattro zampe. Educatrice e scrittrice apprezzata, è



una relatrice piuttosto richiesta per eventi comunitari, no-profit e aziendali. La sua condivisione di un messaggio di guarigione attraverso una vita autentica trae ispirazione dalla fede, dai figli Cassie, Steven e Aaron e dai suoi amati animali.

Per saperne di più su Cherry visitate www.cherryblossomtherapyfarm.com.

29
DIPENDENZA DAL SUCCESSO: SBARAZZARSI DELLA RICERCA DELLA PERFEZIONE

di Kathleen Forrest

Accettare la nostra storia può essere difficile, ma nemmeno lontanamente quanto passare la vita a rifuggirla.

~ Brené Brown

Per quanto vi sforziate, per quante cose possiate realizzare, quante persone aiutiate o quanti soldi guadagniate, è impossibile sfuggire al senso di colpa e alla vergogna.

Lo so per esperienza diretta, perché per gran parte dei miei quarantacinque anni ho fatto tutto quello che potevo per fare meglio e guadagnare di più di tutti quelli che incrociavano il mio cammino, al solo scopo di non dover affrontare il dolore che scaturiva dal mio passato.

Solo che non ha funzionato.

So di non essere l'unica. A un certo punto delle nostre vite, molti di noi si trovano ad affrontare una serie di domande esistenziali:

- Perché la mia attività non mi gratifica?
- Perché la mia vita è priva di gioia?

Solo allora potremo affrontare le questioni irrisolte che ci affliggono fin dall'infanzia. Solo allora potremo lavorare per trovare soluzioni.

Per arrivarci, però, dobbiamo praticare la cura di noi stessi. Dobbiamo praticare l'autoempatia.

Se non abbiamo il coraggio di rallentare, allora qualcosa – o qualcuno – ci costringerà a farlo in maniera dolorosa.

Quando la molla è un trauma

Come molte altri, da bambina ho vissuto nella paura a causa di una serie di esperienze dolorose. Mio padre era un donnaiolo narcisista che abusava degli altri fisicamente ed emotivamente. Mia madre, il bersaglio principale del suo bullismo incessante, non possedeva la forza mentale per proteggere se stessa e tanto meno i figli. Abbiamo tutti sofferto tantissimo.

Per questo motivo, il mio valore da bambina era legato a ciò che potevo *aggiustare*. Solo in quel ruolo trovavo un accenno di approvazione e accettazione. Eppure, tutto ciò ha innescato in me la falsa convinzione che l'unico modo in cui potevo convalidare me stessa (o farmi accettare o approvare da qualcuno) fosse realizzare tutto ciò che potevo, il più velocemente possibile.

È per questo che ho iniziato l'università a sedici anni per laurearmi a venti. Poi ho conseguito un'altra laurea e un master. Come se ciò non bastasse, ho svolto anche tre lavori.

Per gli estranei il mio percorso di studi era un risultato straordinario. Con il senno di poi, però, è stato il primo segno rivelatore dell'automedicazione cui sarei ricorsa per oltre tre decenni – benché invano – per cercare di riempire il vuoto in cui amor proprio, autostima e autoapprovazione erano praticamente assenti.

Essere presenti solo fisicamente

Ho iniziato la carriera nel settore immobiliare nel 1996, eccellendo rapidamente nelle mie statistiche, conquistando mercati e affermandomi come autorità nel settore. Superare ogni anno gli obiettivi che mi ero prefissata sarebbe diventata la mia ossessione, il tutto facendo sempre attenzione affinché la mia vita personale non interferisse con i miei successi, qualunque cosa accadesse.

Uno dei ricordi più recenti e dolorosi è stato quando mia figlia ha dato alla luce il suo secondo bambino, il mio primo nipote. Ero in un'altra stanza della casa, intenta a controllare messaggi ed e-mail. Sentivo mia figlia sforzarsi tra i gemiti mentre l'ostetrica la esortava a spingere. Ero lì fisicamente, ma la mia mente e il mio cuore erano concentrati sui risultati che dovevo assolutamente mantenere.

La mia relazione, dopo diciassette anni, sembrava più o meno procedere allo stesso modo. Mio marito mi aiutava gestendo l'ufficio mentre io

andavo alla conquista del mercato immobiliare dell'Oklahoma centrale. Ho fatto crescere le vendite fino a raggiungere un volume di 94 milioni di dollari in dieci anni. Ero la numero uno in Oklahoma e rientravo nell'1% più ricco di tutti gli agenti immobiliari d'America.

Eppure era il successo, e non lui, il mio vero amore. Il nostro matrimonio mancava di passione, intimità e connessione. Quando eravamo insieme, eravamo più inclini a dire: «Ho da fare» che «Ti amo». Più che coniugi, sembravamo coinquilini.

Ero lì… senza essere davvero presente.

Certo, avevo momenti di lucidità in cui sapevo di trovarmi nel posto sbagliato, ma mi convincevo che non fosse importante perché il senso di realizzazione derivante dalla redditività della nostra attività attutiva ogni dolore.

I traguardi personali erano il mio unico obiettivo. Ogni successo ottenuto mi dava una scarica emotiva e sessanta secondi di «batti il cinque». A ogni riconoscimento festeggiavo con clienti e colleghi, meravigliandomi dei risultati oltre le aspettative. Avevo un piano molto semplice, per ogni cosa: fissare un obiettivo, delineare una strategia, lavorare per raggiungerlo, ottenerlo e non fermarmi troppo a guardarmi intorno. Perché l'euforia del successo è come qualsiasi altra: fugace.

Era fantastico essere al top. Esaltante e, per brevi istanti, persino appagante. Piscine, auto di lusso, barche e seconde case erano i trofei della mia bacheca del «non è mai abbastanza». Inseguire il successo era molto più facile che affrontare il dolore che nascondevo dietro la facciata.

Ignorare i segnali

Quando Dio vuole attirare la tua attenzione – quando vuole che lavori su qualcosa – farà ciò che è necessario. Ti darà una lezione, ancora… e ancora… e ancora, finché non l'avrai imparata. La tragedia è stata una presenza involontaria per gran parte della mia vita. Il mio fratello più giovane è rimasto ucciso in un terribile incidente. Mia sorella, che era anche la mia migliore amica, è stata uccisa dal marito, che ha poi cercato di coprire il crimine incendiando la loro casa. Il mio matrimonio è andato in pezzi. Ognuna di queste esperienze avrebbe potuto essere il catalizzatore in grado di innescare in me un cambiamento significativo e duraturo.

Ognuna di esse avrebbe potuto essere un'opportunità per fare un passo indietro, esaminare ciò che non funzionava e fare ciò di cui avevo bisogno per dare vera gioia e felicità alla mia vita.

Se tutto questo non è avvenuto, è perché non l'ho permesso. Ho ignorato i messaggi e ho continuato ad andare avanti, moltiplicando l'impegno sempre nell'ottica dei risultati. Ero come una mongolfiera che si alzava rapidamente verso il pericolo senza preoccuparsi di cosa l'aspettava. La mia salute ha raggiunto un punto critico quando il mio medico mi ha avvertito del fatto che la mia abitudine di dormire tre ore a notte, combinata con l'affaticamento surrenale, stava portando il mio corpo all'esaurimento.

Incurante di ciò, ho intensificato i miei sforzi al punto da chiudere vendite per un giro di 94 milioni di dollari in un solo anno. Ma questa prestazione ha avuto un costo: stavo affrontando ogni ostacolo a scapito della salute, del sonno e del tempo di qualità con i miei cari. Non avevo fatto altro che raddoppiare il mio rigido perfezionismo e idealismo al servizio degli altri.

Tutti questi successi, però, sembravano non bastare a spegnere la mia fame. Ho iniziato a interessarmi al mondo del cinema, ricevendo crediti come «produttrice esecutiva», una nuova aggiunta al mio «bottino di guerra». Sono finita sul «Wall Street Journal» come una dei dieci migliori agenti immobiliari americani. Ho scritto libri e condotto innumerevoli interviste televisive e podcast. La mia faccia e il mio nome erano affissi sui cartelloni di tutta la regione: eppure ogni gioia che provavo era di breve durata.

In un'occasione particolare, mentre ero sul red carpet di una cerimonia in cui venivo premiata come autrice di bestseller, i miei pensieri non erano concentrati sul momento presente e sulla felicità che poteva portarmi; erano diretti verso un'altra strategia di gestione del dolore emotivo: filantropia e servizio.

Non ero disposta a guardare il mio dolore e a prendere provvedimenti per aiutare me stessa, credendo che la guarigione non valesse l'investimento. Invece, ho preso tempo e mi sono messa ad aiutare gli altri, sperando che questo mi facesse stare bene con me stessa. Mi sentivo a mio agio nel ruolo di «riparatrice». Subito dopo la cerimonia sul red carpet, sono volata a Città del Messico per aiutare i bambini bisognosi di cure mediche e di protesi e per contribuire a creare rifugi sicuri per le vittime di abusi domestici e del traffico sessuale.

Fare buone azioni mi impediva di affrontare la realtà. Scrivevo note di gratitudine a sconosciuti in tutto il mondo come forma personale di «gesti casuali» di gentilezza. A livello locale, donavo a enti di beneficenza e davo sostegno finanziario a chi era in difficoltà. Senza esserne consapevole, stavo cercando un senso. Anche se non rimpiangerò mai questi momenti, non ero veramente presente fino in fondo. C'era sempre un autogiudizio incombente del tipo: «Non è abbastanza».

Per tutti quegli anni mi sono rifiutata di guardare nello specchietto retrovisore della mia vita. Mi sono rifiutata di fermare l'auto e godermi il panorama. Piuttosto, ho pigiato il piede sull'acceleratore e l'ho spinto fino in fondo. Dopo tutto era molto più facile consumare tutte le mie risorse che chiedere aiuto.

Tutte le cose belle finiscono

Ci sono state svolte inaspettate che hanno fatto deragliare la mia vita, mandandola fuori strada. Le mie «droghe» preferite – lavoro, successi, filantropia – non riuscivano più a tenere a bada il dolore sconfinato che provavo. La salute è finita in pezzi, e anche il matrimonio. La mia famiglia aveva rinunciato a sperare in una mia presenza mentale, oltre a quella fisica. Ero così concentrata sul lavoro che non avevo hobby. Inoltre, non ero riuscita a crescere spiritualmente.

Per come la vedevo, non avevo più nulla da realizzare nella mia attività immobiliare e non provavo più soddisfazione a vendere decine di case. Tutte le «cose» che avevo acquisito e realizzato non erano altro che il triste promemoria di tutto ciò che mi ero persa negli ultimi tre decenni.

Un giorno mi sono svegliata e non riuscivo a rispondere al telefono. È stata la goccia che ha fatto traboccare il vaso, se vogliamo, costringendomi a fare quello che di cui avevo bisogno da tutta una vita: affrontare il mio passato e smettere di seppellire il dolore. Solo allora avrei potuto prendere coscienza delle cose che non funzionavano in me. Quella mattina il cuore ha iniziato a battere all'impazzata, il cervello mi si è svuotato e non sono riuscita a convincermi a ripetere la consueta routine. Sapevo che il mio momento era arrivato. Era ora. E io ero pronta a fare il lavoro necessario.

Mi sono resa conto del fatto che avevo una casa ma non un focolare. Che avevo il potere, ma nessuna ragione di vita. Avevo soldi, ma nessun

significato. Avevo realizzato molto ma non avevo tempo per me stessa. Ero viva ma non avevo vissuto davvero.

Da fuori sembrava che avessi tutto, ma dentro ero vuota. Avevo trascorso gran parte della mia esistenza donando agli altri e lavorando per migliorare la loro vita, trascurando completamente la mia. Per decenni, mi ero sforzata di dimostrare cura e amore verso gli altri mentre trascuravo la persona più importante, me stessa.

Amate prima voi stessi

L'attore britannico Robert Morley una volta ha detto: «Innamorarsi di se stessi è il primo segreto della felicità». Aveva assolutamente ragione.

La sfida, per molti di noi, me compresa, è che da bambini non ci è stato dimostrato amore, né ci è stato insegnato ad amare noi stessi. Di conseguenza, abbiamo trascorso la vita adulta utilizzando strategie di evitamento – droghe, alcol, tabacco, dipendenza dal lavoro e perfezionismo – per riempire quel vuoto. Eppure è un vuoto che solo l'amore può riempire.

Se vogliamo amare noi stessi, amare gli altri, amare la vita ed essere felici, dobbiamo lavorarci su. Ecco cosa dobbiamo inseguire:

> **Consapevolezza**: per prima cosa, dobbiamo diventare consapevoli del programma interiore che ci tiene lontani da amore, gioia e felicità. Una volta identificata la fonte – quei «fattori scatenanti» – dobbiamo riconoscere quando i sentimenti e le emozioni negative emergono e ci portano fuori strada. In passato, ogni volta che i miei sentimenti di inadeguatezza tornavano in superficie, raddoppiavo gli sforzi per portare a termine un'altra vendita. Invece di cedere a quelle emozioni, dobbiamo farle emergere e poi lasciarle fluire via. Così facendo, non avranno più alcun potere su di noi.
>
> **Empatia**: per la maggior parte delle persone, è facile provare empatia verso gli altri. Vediamo qualcuno che soffre e facciamo del nostro meglio per aiutarlo. Ma non siamo altrettanto bravi a mostrare a noi stessi la stessa compassione e la stessa empatia quando soffriamo. La dottoressa Kristin Neff, esperta in materia, sostiene che avere autocompassione vuol dire semplicemente offrire a noi stessi la stessa pazienza e la stessa comprensione che offriremmo a qualcun altro. È facile, se non l'avete mai fatto? No. È possibile, quando la praticate regolarmente? Assolutamente sì!

Mi ci sono voluti mesi per concedermi la grazia e la compassione di cui avevo bisogno. Stavo sbrogliando un gomitolo di oltre trent'anni aggrovigliato di «mai abbastanza», sensi di colpa e autoabbandono. Ci

sono stati giorni più difficili di altri, ma sono riuscita a sconfiggere quei demoni interiori.

Presenza: ho imparato che le distrazioni sono autoimposte. Dio sa quanto ho permesso che il mio lavoro mi distogliesse dalle persone e dalle attività importanti della vita. Per combattere questo impulso, dovete essere iperpresenti e concentrati su ciò che è importante. Con tutto quello che ho realizzato, ora capisco che costruire relazioni incredibili è l'opportunità che ci permette di raggiungere il più grande successo nella vita: lasciare un'eredità di positività e gentilezza influenzando la vita degli altri.

Se volete vivere un'esistenza appagante e felice, una vita in cui avete il controllo delle vostre emozioni e amate la persona che siete, qualunque cosa accada, allora non mettete la carriera davanti al coniuge e alle altre persone importanti, non passate il tempo sui social media in cerca di approvazione sotto forma di «like» ai vostri post, non cercate di sobbarcarvi di nuovi compiti per confermare che siete «abbastanza», ma non perdetevi il dono di un magnifico tramonto, di nuvole soffici, di una farfalla o di qualsiasi altra cosa possa farvi sorridere.

Come disse una volta Ralph Waldo Emerson: «La vita è un viaggio, non una destinazione».

Non è mai troppo tardi

Sono nella seconda metà della mia vita. Sto scrivendo gli ultimi capitoli del mio viaggio. Voglio che rispecchino le parole di George Eliot: «Non è mai troppo tardi per diventare ciò che avresti potuto essere».

Sono finite le settimane lavorative di cento ore. Sono finite le notti in cui bruciavo la candela da entrambe le estremità. Sono passata dalle tre alle sei ore di sonno a notte. E ho apportato una correzione di rotta anche alla mia carriera, concentrandomi su una nicchia del mercato immobiliare (acquisizioni e compravendita di case) che richiede meno tempo e meno stress. Rido di più, mi rilasso di più, amo di più. Mangio meglio. Faccio più attività fisica. E vado più spesso a ballare (è un ottimo antidoto contro lo stress). Cosa altrettanto importante, mi concentro sulle relazioni fondamentali, quelle con la famiglia e gli amici, troppo a lungo trascurate.

Come dice il vecchio adagio: *le persone dimenticheranno ciò che hai detto e ciò che hai fatto, ma non dimenticheranno mai come le hai fatte sentire*.

Imparare a essere presente non è stato facile. Ha richiesto un'attenzione intenzionale e un reindirizzamento personale, ora dopo ora. Nemmeno liberarmi della mia «dipendenza dal successo» lo è stato. Ero come una tossicodipendente in astinenza dalla sua droga preferita. È stata una lotta titanica, ma ne è valsa la pena.

Quante persone, sul letto di morte, racconteranno vecchie storie del loro agente immobiliare, uomo d'affari o imprenditore preferito? Pochissime. Questo perché sul letto di morte pensiamo a coloro che ci sono più vicini: famigliari e amici.

È nelle relazioni che abbiamo l'opportunità di trasmettere la nostra più grande eredità. Nell'ultimo tratto del mio viaggio ho deciso che non sono disposta a perdere i doni inestimabili della vita: una cena con un amico di lunga data o anche l'opportunità di vedere un tramonto mozzafiato. Tutto il resto può anche aspettare.

Sì, il lavoro è prezioso nella vita. Ma non dev'essere la vita.

Essa è come un pot-pourri di mille meravigliose fragranze, ciascuna delle quali è essenziale e complementare alle altre. Mentre risalgo in sella alla vita, so già che mi fermerò lungo il sentiero per annusare le rose.

E spero che lo farete anche voi.

DUE PAROLE SU KATHLEEN

Kathleen Forrest, proprietaria di una filiale di Metro Brokers of Oklahoma, è tra i migliori agenti immobiliari dello Stato, essendosi classificata terza come singola agente di vendita nel 2022-23. La sua carriera nel settore è iniziata con un nobile intento: dopo aver lavorato come insegnante e attivista per bambini con bisogni speciali, ha ottenuto la licenza immobiliare per aiutarli a diventare proprietari di casa. Ha poi esteso questa missione alle madri single, con un impatto positivo su centinaia di famiglie.

Con oltre 2600 case vendute in dieci anni, per un volume vicino al miliardo di dollari, Kathleen si colloca tra i migliori agenti a livello nazionale. È autrice di due libri bestseller

premiati con il Quilly Award: GameChangers (2017) e The Golden Rules of Success (2019). Nel 2021 è stata inserita nel Marquis Who's Who.

Specialista certificata in traslochi e nuove costruzioni, gestisce un portafoglio di decine di unità in affitto. Il suo impegno sociale include la fondazione di una scuola per ragazze in Sud America e il sostegno alle vittime di abusi domestici attraverso una fondazione no-profit.

Per saperne di più su Kathleen: www.KathleenForrest.com e Kathleen@KathleenForrest.com.

30
COLMARE IL DIVARIO: EMPATIA, FORMAZIONE, COINVOLGIMENTO

di James R. Evans

Ho guardato il canale sulle cui sponde vivevamo, nel Sud della Florida. Gli alberi su entrambi i lati, lì da sempre, erano spariti. La nostra casa era gravemente danneggiata. Non c'erano più porte né finestre, e tutto era allagato. Potevo sentire i vicini farsi strada in quel disastro a forza di motoseghe. C'erano auto ribaltate ovunque, e a un certo punto un pappagallo si è posato sul ramo di un albero abbattuto: non so da dove venisse, ma non era autoctono. La nostra casa era più vecchia ma, all'epoca, da adolescente, avevo amici nelle vicinanze che vivevano in case moderne: e in quel quartiere, dopo il passaggio dell'uragano Andrew, categoria 5, nell'agosto del 1992, non era rimasto nulla. Siamo rimasti senza elettricità e senza scuola per settimane. Quel livello di devastazione resterà impresso per sempre nella mia testa. E influenzerà a vita il mio modo di condurre gli affari!

Oggi, nei panni di proprietario di American Frontier, una società di servizi IT e di sicurezza informatica, penso a piccole cose che riguardano il tempo e l'affidabilità attraverso quella lente. Ho empatia; sono rimasto senza corrente elettrica per settimane. Nella nostra struttura, ho progettato uno spazio in cui accogliere i clienti colpiti da calamità, un posto in cui poter fare la doccia, consumare un pasto caldo e, mentre riportiamo i loro sistemi online, lavorare, rispondendo al telefono e mantenendo attive le comunicazioni. Ciò è particolarmente importante per le imprese di costruzione e altri soggetti che lavorano per rimettere in sesto la comunità. Sperando di non doverlo mai utilizzare per questo scopo, nel frattempo lasciamo che organizzazioni in seno alla comunità lo usino per riunioni ed eventi. Dopo tutto, non è necessario aspettare un disastro per restituire qualcosa alla comunità.

Credo di essere sempre stato un nerd informatico. Avevo solo sei anni quando mi sono appassionato ai computer e ho continuato a studiarli e a lavorarci mentre frequentavo le scuole superiori e l'università. Vedere e sperimentare la devastazione provocata dall'uragano Andrew, sommandosi alle mie capacità naturali e alla mia inclinazione per la tecnologia, mi ha fatto nascere il desiderio di mitigare i rischi e ideare soluzioni che proteggano e preservino i mezzi di sussistenza. Ho capito presto, però, che la mia passione non sarebbe approdata da nessuna parte se avessi inondato le persone di tecnicismi. Se volevo aiutarle davvero, dovevo negoziare empaticamente con loro e poi formarle strategicamente per coinvolgerle (attraverso la relazione) nei servizi.

Nel 1995 ho fondato American Frontier, un provider di servizi Internet. Con l'evolversi della tecnologia (ormai nessuno usa più il dial-up), anche io e la mia azienda ci siamo adattati. Nel corso degli anni ho lavorato tanto per i colossi della tecnologia quanto per le piccole e medie imprese. Oggi, American Frontier è una società di servizi IT e di sicurezza informatica, e il mio ruolo è quello di protettore dei mezzi di sussistenza.

Voglio essere onesto: gli hacker mi mandano in bestia! Sono bulli, delinquenti e criminali, e mettono le mani su ciò che non è loro, incidendo negativamente sulla vita degli altri. Gli hacker non si limitano a trafugare informazioni o denaro, ma distruggono i mezzi di sussistenza delle persone! I piccoli imprenditori lavorano sodo per portare il cibo in tavola e, questo è l'auspicio, mandare i figli all'università. I grandi imprenditori hanno la responsabilità di fornire un reddito a più persone perché possano fare lo stesso.

Sapere che quei criminali sono sempre in agguato mi mantiene concentrato sulla missione che svolgo con passione: aiutare gli altri preservando e proteggendo i loro mezzi di sussistenza. Questo «perché» è la molla che mi spinge a informare quante più aziende possibile dei potenziali rischi cui vanno incontro.

Chris Voss, un ex negoziatore dell'FBI con 150 casi al suo attivo, è stato determinante nel formare il mio approccio ai clienti e alla mia attività. Nel suo bestseller, *Volere troppo e ottenerlo*, spiega come ognuno provenga da un background differente e come spesso gli altri ci sembrino «pazzi» solo perché non li capiamo.

Un paio di anni fa ho conosciuto una broker assicurativa molto apprezzata dalla comunità. Dal momento che diverse persone mi avevano

suggerito di rivolgermi a lei, in occasione di un evento della Camera di Commercio locale le ho chiesto di parlarmi delle soluzioni di assicurazione informatica che stava offrendo ai suoi clienti. La sua risposta mi ha sorpreso: «Non crediamo nell'idea di sovra-assicurare i nostri clienti». Il primo pensiero che mi è saltato in mente: «È pazza!» Per fortuna, il libro di Voss mi aveva dato un punto di vista diverso, che mi è stato molto più utile del limitarmi a pensare che le persone siano semplicemente pazze. Questa professionista del settore assicurativo era così male informata sui rischi informatici da ignorare completamente le esigenze dei suoi clienti al riguardo. Se questa era la situazione per una professionista assicurativa, come poteva saperne di più un imprenditore medio? *Dovevo prima cercare di capire, e poi formare.*

Il nostro ruolo di negoziatori – forse che non negoziamo tutti qualcosa? – è quello di cercare di comprendere il punto di vista degli altri. Come dice Voss: «La cosa non riguarda voi». Ho preso a cuore il suo messaggio e cerco di affrontare ogni conversazione in modo che riguardi *l'interlocutore*, senza mai scendere a compromessi. Questo tipo di approccio non significa necessariamente che, nella negoziazione, una parte debba «vincere» e l'altra «perdere». Il punto, piuttosto, è trovare una soluzione che sia vantaggiosa e crei valore per entrambe le parti.

Lavorando con clienti in un'ampia gamma di settori, dall'architettura al comparto manifatturiero, dall'ingegneria alla sanità, so che è pieno di professionisti che conoscono a fondo il loro prodotto o servizio, ma potrebbero non sapere molto di sicurezza informatica. Semplicemente ignorano ciò che non sanno ed è l'*empatia* a colmare il divario. Non posso lanciarmi a capofitto nel gergo tecnico, altrimenti finirò per perderli. Se vado dritto alle soluzioni, chiuderò la porta all'opportunità di aiutarli. L'empatia mi consente di porre domande chiave su di loro, per esempio su come hanno ottenuto un certo ruolo e come lavorano. Quindi ascolto le risposte senza altro obiettivo che quello di capire la loro situazione. Ho bisogno di imparare e comprendere la *loro* storia. Posso condividere qualcosa di mio solo quando questa crea un terreno comune. Se viviamo nella stessa zona, per esempio, posso tirare in ballo gli eventi accaduti in seno alla comunità per creare un'ulteriore connessione.

Alcuni si offrono più facilmente di condividere informazioni, mentre altri richiedono un po' più di indagine. Ogni situazione è unica. Un amministratore delegato potrebbe aver ereditato l'attività dai genitori e un

altro potrebbe essere stato assunto da un consiglio di amministrazione con il mandato di far crescere l'azienda. *Ciascuno* ha prospettive e priorità diverse. Una volta che ho capito ciò che più hanno a cuore, imposto la conversazione in modo da suscitare sintonia. Ora posso iniziare a *istruirli*, e ho scoperto che raccontare storie è un ottimo metodo per illustrare i rischi generali cui vanno incontro tutte le aziende.

In poche parole, la sicurezza informatica è *tutta* una questione di gestione del rischio. I CEO si concentrano sugli aspetti fondamentali del loro business, com'è normale che sia. Tuttavia, gli hacker stanno diventando estremamente creativi. Al giorno d'oggi quasi tutto ciò che si collega a una presa a muro è una possibile minaccia e un punto di ingresso. Anche se le aziende hanno un responsabile o un dipartimento IT, la portata e la complessità dei potenziali rischi sono troppo grandi e opprimenti. Considerate cos'è successo all'impero retail di Target. Target ha concesso l'accesso alla rete a un piccolo appaltatore HVAC (riscaldamento, ventilazione e aria condizionata). Da lì, gli hacker sono riusciti ad accedere alla rete di Target. Il salto dal sistema di gestione degli edifici ai sistemi contenenti informazioni finanziarie e personali non ha richiesto molto tempo. La massiccia violazione della sicurezza ha colpito non solo la catena di negozi ma milioni di clienti in tutto il Paese. Il caso di Target costituisce un buon esempio di come un'azienda multimiliardaria con ingenti risorse da destinare alla protezione informatica possa comunque essere hackerata. Le piccole e medie imprese non dispongono di questo livello di risorse e, a differenza di Target, spesso non sopravvivono a una falla così grave nella sicurezza.

Il nostro team di sicurezza è stato contattato da uno studio di commercialisti in piena crisi di panico. Erano alla vigilia delle scadenze fiscali quando hanno ricevuto una lettera in cui l'IRS (l'agenzia delle entrate statunitense) comunicava la sospensione della loro possibilità di inviare dichiarazioni dei redditi in formato elettronico a causa di un eccesso di frodi. A nessuno piace ricevere comunicazioni da parte dell'IRS, ma riuscite a immaginare uno studio di commercialisti bloccato alla vigilia delle scadenze fiscali? Un'indagine ha rilevato che ogni notte gli hacker accedevano all'account di e-filing dell'azienda e presentavano dichiarazioni dei redditi fraudolente, indirizzando i rimborsi sui propri conti off-shore. Gli hacker erano riusciti ad accedere all'account di posta elettronica di uno dei dirigenti dello studio. Da lì, per accedere all'account di e-filing,

avevano semplicemente cliccato sul link «Hai dimenticato la password?», recuperato l'e-mail di reimpostazione della password e proceduto alla modifica della password stessa. Bingo per loro, un po' meno per lo studio di commercialisti.

L'incidente non ha avuto solo un impatto negativo sul flusso di lavoro dello studio, non più in grado di servire i propri clienti, ma ne ha anche danneggiato la reputazione, compromettendone in definitiva i profitti. Molti trascurano la sicurezza della posta elettronica e il mio compito consiste nell'istruirli sui rischi per poterli eventualmente proteggere. Non posso aiutare chi non si rende conto del rischio, perciò devo istruirlo con delicatezza. Se estendo l'empatia in maniera corretta e li ascolto veramente, so come impostare la discussione sulla loro attività e sui potenziali rischi in cui potrebbero incorrere.

Durante le conversazioni con i CEO, non mi addentro troppo nei dettagli tecnici, ma inquadro la discussione intorno alla *loro* attività e ai rischi che intravedo. Potrei scoprire che una particolare azienda manifatturiera ha un macchinario di un modello vecchio il cui software non è più supportato. I macchinari più vecchi presentano rischi più elevati e possono consentire agli hacker di accedere e bloccare l'intero impianto. Quello che magari sembra un problema da poco può comportare un rischio enorme per l'intera azienda! Centrando la conversazione su di loro, offro l'opportunità di condividere in modo più dettagliato le operazioni quotidiane, ed è qui che posso individuare le minacce di cui sono completamente ignari.

Quando parlo con gli amministratori delegati presto attenzione ai loro obiettivi. Sono concentrati sulla crescita o sulla redditività? La crescita è spesso nemica dei profitti, perché richiede risorse! «Una soluzione di sicurezza informatica progettata per adattarsi facilmente alla crescita della sua azienda potrebbe essere utile» e «Una soluzione di sicurezza informatica che protegga i suoi profitti dai costi comportati da una violazione informatica sarebbe preziosa per la sua azienda» sono due semplici affermazioni riferibili alla stessa soluzione informatica. Formulare l'affermazione in modo da dimostrare che capisco cosa è importante per loro fa la differenza.

Indipendentemente dai loro sforzi, è necessario un investimento nella sicurezza informatica, e il denaro speso a questo fine può salvaguardare il futuro di un'azienda e il sostentamento del suo proprietario e dei suoi

dipendenti. Lo scopo della negoziazione è arrivare a un accordo, fare in modo che *scelgano* i miei servizi. Naturalmente punto a una soluzione win-win, perché senza un accordo non posso svolgere il mio lavoro e aiutarli. Se non si raggiunge un accordo, non guadagnerò per la mia azienda e non potrò provvedere alla mia famiglia. Non scendere a compromessi significa assicurarsi che entrambe le parti si sentano ascoltate e convalidate, che le soluzioni vadano a vantaggio di tutti e che il valore delle negoziazioni empatiche continui ben oltre la call o la riunione iniziale.

La negoziazione empatica non è una spinta quanto, piuttosto, una conversazione bidirezionale. L'empatia è comprensione; non dovete essere d'accordo, dovete capire. Sapendo quando ascoltare e quando porre domande, costruisco un rapporto e creo una connessione. Man mano che il rapporto cresce e si approfondisce, mi concentro continuamente sulle iniziative, le esigenze e gli obiettivi aziendali principali.

È proprio a questo punto che arriva il momento «giusto» di cui Chris Voss parla in *Volere troppo e ottenerlo*, il momento in cui la negoziazione si trasforma in accordo. Con la postilla, però, che «è meglio nessun accordo piuttosto che un cattivo accordo». Chris Voss ha ragione, e posso dirlo dopo aver chiuso degli affari sbagliati. Prima di iniziare a istruire i potenziali clienti, ricevevo molte obiezioni sul prezzo. Quando il potenziale cliente non capisce cosa riceve, si rifugia in ciò che conosce: il prezzo. Prima di leggere *Volere troppo e ottenerlo,* ho commesso l'errore che fanno tanti altri imprenditori: sono sceso a compromessi. E questo ci portava invariabilmente a concludere affari che non erano redditizi e non soddisfacevano nessuno.

Che la vostra azienda sia piccola o grande, al giorno d'oggi sono *tutte* un bersaglio. Avere un esperto di sicurezza informatica al vostro fianco può aiutarvi a valutare i potenziali rischi, le azioni richieste e i relativi costi. La sicurezza informatica è una corsa agli armamenti tra aziende e hacker. La maggior parte delle aziende non può spendere più degli avversari ma, come recita il detto, «Non puoi correre più veloce del leone, ma puoi sempre correre più veloce della persona che hai accanto». In qualità di esperto di sicurezza informatica, posso delineare l'approccio migliore per loro e per il loro budget.

Come ho già detto, a differenza di altre aziende di sicurezza informatica, aiutiamo le persone a superare altri tipi di danni, che si tratti di uragani, inondazioni o incendi. E poiché le storie sono un ottimo modo per

veicolare la portata dei rischi, in quest'ambito riporto la mia testimonianza diretta sull'uragano Andrew. Siamo qui per aiutare eventuali vittime a rimettersi in piedi da un punto di vista tecnico e, poiché comprendiamo questo rischio in prima persona, siamo attrezzati per riportarli rapidamente online.

Colmare il divario con empatia, formazione e coinvolgimento mi ha consentito di aiutare centinaia di clienti, preservandone e proteggendone l'attività, la reputazione e il futuro. L'empatia è uno strumento importante che molte persone dimenticano di usare. Se prima ci sforziamo di capire, alla fine avremo una maggiore influenza sulla negoziazione. L'empatia negli affari è la strada verso il successo e la possibilità di aiutare gli altri.

A prescindere da quale sia la vostra attività, vi garantisco che dovrete negoziare ogni singolo giorno, sia all'interno dell'azienda che fuori! Come disse il presidente Theodore Roosevelt: «Nessuno si interessa di quanto ne sappiate finché non capiscono quanto vi importa», ed è qui che entra in gioco l'empatia. Qualunque cosa vendiate (prodotti, servizi o idee), il vostro primo passo sia l'empatia: il desiderio sincero di conoscere gli altri. Fate domande mirate e ascoltate. Senza formulare nel frattempo ciò che avete già in mente di aggiungere; *ascoltate* davvero, fino in fondo.

Mentre costruite una relazione, create un rapporto e generate fiducia, istruite i clienti sul vostro prodotto o servizio solo se risponde esattamente alle loro esigenze. Se non avete ancora ben chiaro ciò di cui hanno bisogno, fate un passo indietro e provate a restituire ciò che pensate di aver capito, per ottenere una conferma o una smentita. Procedete solo quando avrete compreso appieno la loro situazione e le loro esigenze.

Per quella che è la mia esperienza, formare qualcuno e aprirgli gli occhi su nuovi modi di fare business può richiedere tempo. Non affrettate e non forzate il processo. Mettete in conto ulteriori conversazioni, ognuna delle quali, però, servirà a consolidarvi come l'esperto cui rivolgersi.

Ricordate l'importanza delle storie nell'illustrare determinati argomenti e nel contribuire a creare relazioni. Tenete a portata di mano diversi esempi, per essere sicuri di trovare sempre quello adatto alla situazione. Saprete di aver colpito nel segno quando i clienti ribatteranno qualcosa come: «Sì, è proprio così!» A quel punto, potrete coinvolgerli, aiutandoli e servendoli.

Quando la nostra priorità rimane sempre servire gli altri, la pressione si allenta! La spinta si ferma e inizia la ricerca di comprensione!

Possiamo noi tutti colmare il divario: empatizzare, formare, coinvolgere!

DUE PAROLE SU JAMES

James Evans, CEO pluripremiato ed esperto di tecnologia e sicurezza informatica, ha iniziato la sua carriera nell'IT negli anni Ottanta come «ragazzino mago del computer». Appassionato di Bulletin Board Systems (BBS), si è iscritto al college a sedici anni, sviluppando software che anticipavano l'era del web. Nel 1995 ha avviato un provider di servizi Internet, per poi esplorare nuovi orizzonti nel campo della proprietà intellettuale, dell'ingegneria software e hardware e della conformità normativa.

Inventore prolifico con 37 brevetti USA, ha creato i primi prodotti wi-fi, router ad alta densità multi-tenant e progetti hardware specializzati per server, innovando anche nei settori e-commerce ed e-healthcare. Durante questo periodo ha gestito la protezione di

milioni di cartelle cliniche e centinaia di milioni di dollari in transazioni.

Nel 2011 ha fondato American Frontier ad Apex, North Carolina: offre servizi IT gestiti e sicurezza informatica nel North e South Carolina, oltre che nella Virginia meridionale, per proteggere le aziende dalle crescenti minacce digitali.

Per saperne di più su James visitate www.amfrontier.net e www.linkedin.com/in/evansjames.

La vita di un libro non finisce con l’ultima pagina

C’è un lettore che sta aspettando il libro giusto da leggere: se questo ti è piaciuto, fai scattare la scintilla con un consiglio o con una recensione.

Per restare sempre aggiornato sulle novità del Gruppo editoriale Mauri Spagnol visita il sito e cerca sui social.

IL LIBRAIO IT

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library